

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Education and Development in a Chosen Organisation

Student: Bc. Martin Hnyluch

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Martin Hnyluch

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Education and Development in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



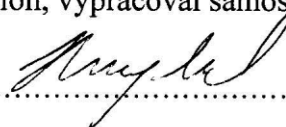
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně“

V Ostravě dne 26. 4. 2013



.....

Bc. Martin Hnyluch

1. ÚVOD.....	4
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ	6
2.1 Metodika diplomové práce	6
2.2 Lidský kapitál, lidské zdroje a potenciál.....	7
2.3 Řízení lidských zdrojů a jejich strategický rozvoj	8
2.3.1 Strategické řízení lidských zdrojů	9
2.3.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů	10
2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	11
2.4.1 Základní pojmy	11
2.4.2 Oblasti firemního vzdělávání	12
2.4.3 Učící se organizace	14
2.4.4 Prostředí firemního vzdělávání	15
2.5 Systém podnikového vzdělávání	17
2.5.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace	18
2.5.2 Plánování vzdělávání	21
2.5.3 Realizace vzdělávacího procesu	28
2.5.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje a účinnosti vzdělávacích programů	28
2.6 Role a odpovědnost ve vzdělávání a rozvoji.....	32
3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	34
3.1 Struktura zaměstnanců	35
4. ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	39
4.1 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.....	39
4.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	39
4.1.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci	40
4.1.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci	41
4.1.4 Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	47
4.2 Analýza dotazníkového šetření	47
4.2.1 Charakteristika respondentů	48
4.2.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku	50
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	68
6. ZÁVĚR.....	72
Seznam literatury.....	74
Seznam zkratk	75
Seznam obrázků:	76

1. ÚVOD

Dnešní doba je charakteristická dynamickým vývojem ve všech oblastech týkajících se lidského života, ať už se jedná o životní styl, vědu, techniku, technologii či ekonomii. Tato skutečnost se odráží v přístupu firem a společností při dosahování jejich cílů. Tím, jak neustále rostou potřeby a požadavky trhu, rozvíjí se a zkvalitňuje konkurence a stoupá úroveň používaných technologií, si mnoho firem uvědomuje, že způsobem pro udržení konkurenceschopnosti je včasné a adekvátní reagování na měnící se podmínky a to jen za pomoci kvalitních zaměstnanců.

Lidský kapitál se tak stává jedním z nejdůležitějších zdrojů, které podnik vlastní pro udržení konkurenceschopnosti a kroku se současným trendem, a je zapotřebí jej neustále rozvíjet. Vlivem dynamického rozvoje veškerých oblastí se mění také metody řízení organizace a charakter práce, což souvisí i s měnícími se požadavky na práci a samotné zaměstnance. Nestačí již jen to, aby zaměstnanci byli náležitě připraveni v otázkách odborných, ale aby také měli žádoucí rysy osobnosti a žádoucí chování. Dostatečně kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci přinášejí své organizaci určitou konkurenční výhodu. Oproti minulosti si to většina podniků uvědomuje a zavádí proto pro své zaměstnance nejrozumnější systémy jejich vzdělávání s vědomím, že právě investice do rozvoje znalostí, schopností a dovedností svých zaměstnanců je ta nejlepší.

Stále doznívající hospodářská krize má za následek, že si lidé uvědomili potřebu rozvoje svého kapitálu a potenciálu, a aby zvýšili pravděpodobnost úspěchu na trhu práce, sami si začali zvyšovat svou kvalifikaci. Dalším motivem je fakt, že požadavky firem na znalosti, schopnosti a dovednosti člověka se v dnešní době neustále zvyšují. V tomto případě si je člověk vědom, že nevystačí se znalostmi a dovednostmi nabytými při přípravě na zaměstnání. Mají-li mít na trhu práce výhodu před ostatními uchazeči, je neustálé rozšiřování svého potenciálu nutností.

Cílem této diplomové práce je analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní škole a mateřské škole Český Těšín Hrabina, příspěvková organizace, a na základě vyhodnocených skutečností stanovení návrhů na jeho zlepšení.

Tématem mé diplomové práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zaměřena na definování a vymezení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která vychází z odborné české i zahraniční literatury zabývající se touto

tématikou. Úvod praktické části obsahuje charakteristiku vybrané společnosti, která je předmětem výzkumu. Samotný výzkum je založen na dotazování ve vybrané organizaci na základě písemného dotazníku a standardizovaných rozhovorů, jeho následném vyhodnocení, návrhu možných vhodných opatření a zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Metodika diplomové práce

Prvním podstatným krokem, který má vliv na konečné zpracování diplomové práce je vhodný výběr tématu. Po uvážené selekci z nabízených témat bylo vybráno pro mě nejbližší a nejzajímavější téma, a to vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Člověk se již od svého narození neustále učí něčemu novému, rozvíjí svou osobnost a potenciál. Vzdělávání a rozvoj je nedílnou součástí každé jednotlivé etapy lidského života, kdy se člověk začíná učit již krátce po svém narození a bude se učit až do konce života.

Aby bylo možné toto téma správně zpracovat a vyhovět stanoveným kritériím, je nevyhnutelný správný výběr organizace. Tou se stala po domluvě s vedením Základní škola a mateřská škola Český Těšín Hrabina, příspěvková organizace.

Dalším krokem je teoretické vymezení základních pojmů a definování metod zkoumání, jako je analýza, dedukce, konkretizace či abstrakce. To je zpracováno prostřednictvím informací z odborné literatury. První část diplomové práce je zaměřena na teoretické definování lidského kapitálu, lidských zdrojů a jejich rozvoj, vzdělávání zaměstnanců a cyklus tohoto vzdělávání. Dále jsou v teorii vysvětleny potřeby vzdělávání, metody vzdělávání, jejich přínos a hodnocení.

Po teoretické formulaci problematiky je další část diplomové práce zaměřena na praktickou stránku. V jejím úvodu bude provedena stručná charakteristika vybrané organizace a současný stav jejího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě veřejně dostupných informací, interních informací, osobního rozhovoru s vedením organizace a provedením písemného dotazníkového výzkumu uvnitř organizace je analyzován zavedený stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě vyhodnocených informací z dotazníkového šetření je možné vypracovat návrhy pro zlepšení a doporučení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.2 Lidský kapitál, lidské zdroje a potenciál

Lidský kapitál

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ Armstrong (2007, str. 50)

V současné době je kladen veliký důraz na rozvoj lidského kapitálu, neboť jsou to skutečně znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, které jsou schopny vytvořit podniku přidanou hodnotu, a proto je nutné zaměřit se na stabilizaci, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu, který tito jedinci představují. Lidé vlastní tento kapitál a jsou to právě oni, kdo sami rozhodnou, kdy a jak s ním budou vynakládat a tím dopomáhat k dosažení určitého výsledku.

Lidský kapitál spolu s organizačním a společenským kapitálem tvoří podsložku intelektuálního kapitálu. Koubek (2007) uvádí, že **intelektuální kapitál** je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou dané organizaci k dispozici a které ve velké míře přispívají k procesům, pomocí kterých vytváří organizace přidanou hodnotu. Mění se a rozvíjí v čase, přičemž podstatnou úlohu hrají v těchto procesech lidé, kteří působí a pracují společně. Pracovníci již nejsou v organizaci vnímáni jako pasivní položka, ale aktivum. „**Společenský kapitál** se vztahuje k institucím, vztahům a normám, které tvoří kvalitu a kvantitu sociálních interakcí ve společnosti.“ Armstrong (2007, str. 51). **Organizačním kapitálem** se rozumí souhrn institucionalizovaných znalostí, které jsou ve vlastnictví organizace a jsou uchovávány.

Lidské zdroje

„Lidské zdroje jsou lidé v pracovním procesu. Ti jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Jsou nositeli lidského kapitálu a potencionálu.“ Vodák (2007, str. 20). Představují jednu z největších konkurenčních předností a kritických činitelů úspěšnosti firem, to znamená, že podstatným způsobem rozhodují o úspěchu či neúspěchu firem působících v podnikatelském prostředí. Lidské zdroje ohraničují možnosti organizace a stupeň využití materiálních zdrojů, které při své činnosti uvádějí do pohybu. Obecně se za nejvýznamnější a nejceněnější složku v podniku označují lidské zdroje,

protože zajišťují efektivní využití ostatních zdrojů, mezi které patří zdroje finanční, materiální a informační.

Lidský potenciál

„To, co je ve firmě nejcennější, neuhlídá žádná bezpečnostní agentura.“ Barták (2007, s. 39). Tímto výrokem má na mysli to, co je ukryto v lidech, jejich rozumovém smýšlení, znalostech, dovednostech, vůli a citu. Rozvoj lidského potenciálu závisí na rozhodnutí jedince samotného, zda jej bude rozvíjet a využívat v zájmu osobním či zájmu organizace.

2.3 Řízení lidských zdrojů a jejich strategický rozvoj

Řízení lidských zdrojů definuje Armstorng (2007, s. 27) jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Jedná se o nejnovější koncepci v oblasti personální práce, která se ve vyspělých státech začala formovat v 50. a 60. letech dvacátého století. Tato koncepce začíná klást důraz na kvalitu lidských zdrojů a posouvá je do pozice nejdůležitější složky v řízení organizace. Vyzvedává tak význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního faktoru a hnacího motoru organizace.

Hřebíček (2008) charakterizuje přístup řízení lidských zdrojů těmito body:

- propojuje strategii podnikatelskou se strategií lidských zdrojů,
- dává logický a ucelený přístup k zajištění vzájemně se podporující koncepce a praxe zaměstnávání lidí v organizaci,
- orientuje se na loajalitu a angažovanost zaměstnanců, tedy zdůrazňuje význam jejich loajality k organizaci, jejímu poslání a hodnotám,
- zaměstnanci jsou vnímáni jako aktivum organizace a jako její bohatství, do kterého je zapotřebí investovat,
- lidské zdroje jsou chápány jako zdroje pro vytvoření konkurenční výhody,
- k pracovníkům se přistupuje s důvěrou a předpokládá se, že mají shodné zájmy se zaměstnavateli,
- složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů, nikoli personálního útvaru,

- řízení lidských zdrojů se snaží o větší flexibilitu ve srovnání s byrokratickými přístupy klasické personalistiky.

2.3.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů vychází z personální strategie organizace. Koubek (2007) ji definuje jako konkrétní aktivitu a úsilí, která směřuje k dosažení stanovených cílů obsažených v personální strategii.

Armstrong (2007, s. 116) uvádí strategické řízení lidských zdrojů jako „přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů“. Hlavním cílem této strategie je efektivní zacházení a práce s lidmi, prostřednictvím kterých je dosahováno zabezpečování strategických cílů organizace. Úkolem strategického řízení lidských zdrojů je zajistit jednotu systému. Lidé, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní, oddaní a dobře motivovaní, vytvářejí potřebnou konkurenční výhodu. Takzvané „měkké řízení“ klade větší důraz na lidské vztahy a jejich rozvoj, komunikaci, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního života s mimopracovním. Na druhé straně „tvrdé řízení“ klade důraz na užitek, který organizaci plyne z investic do lidských zdrojů. Organizace existují proto, aby plnily své strategické cíle, a proto musí zabezpečit efektivnost využití potřebných zdrojů. Strategie řízení lidských zdrojů by se měla pokoušet o optimální vyvážení „měkkého“ a „tvrdého“ řízení.

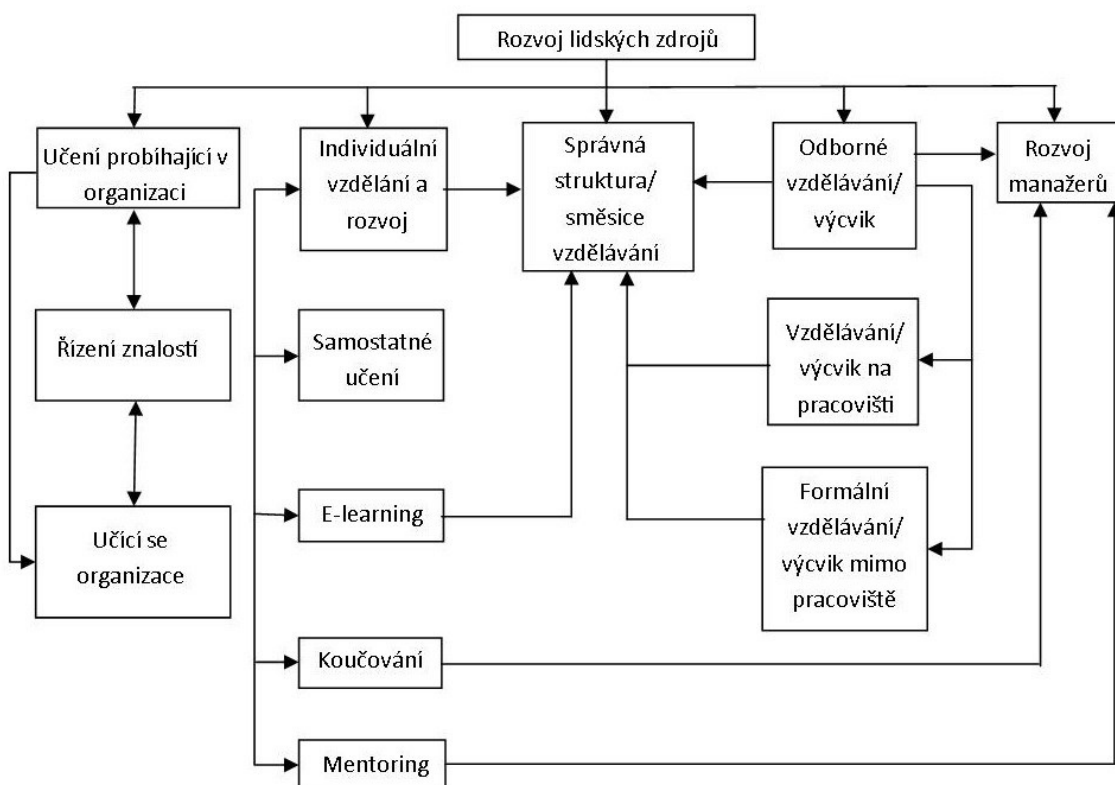
Koubek (2007) dále uvádí, že pro spolehlivé řízení je zapotřebí zabývat se vnitřními a vnějšími podmínkami organizace. Tyto podmínky vytvářejí určité pásmo, ve kterém se mohou pohybovat strategické úvahy. Mezi **vnější** podmínky patří populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních sil, vývoj trhu práce, změny techniky a technologie, které jsou v organizaci využitelné. Koubek zde dále řadí prostorovou mobilitu obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, pracovní a sociální legislativy a politiky zaměstnanosti, změn v poptávce po výrobcích a službách, průběhu průmyslového cyklu a změn v míře otevřenosti národní ekonomiky. V případě podmínek **vnitřních** se zabývá třemi skupinami, kterými jsou organizace, práce a zaměstnanci. Oblast organizace zahrnuje její velikost, organizační strukturu či techniku a technologii. Práci rozumíme její charakter a obsah, obtížnost a rozmanitost, riziko nebo týmový a individuální charakter. Zaměstnanci jsou

chápání z hlediska demografie, ekonomiky, sociální struktury, znalostí, dovedností, potenciálu, hodnotových orientací, rodinného zázemí a životních podmínek.

2.3.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Lidé a jejich kapitál hrají v plnění organizačních cílů jednu z nejdůležitějších rolí a jsou také nositeli konkurenční výhody. Proto je základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů zvýšit jejich schopnost. Organizace zabezpečuje, aby své současné i budoucí potřeby uspokojovala prostřednictvím správné kvality lidí. Toho dosáhne vytvořením komplexního rámce pro jejich rozvoj. Primárním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je rozvoj intelektuálního kapitálu, zlepšení individuálního, týmového i celého organizačního vzdělávání. Velice důležitou záležitostí v oblasti rozvoje lidských zdrojů je nejen péče o zaměstnance uvnitř organizace, ale také mimo ni.

Schéma 2.1: Složky rozvoje lidských zdrojů



Pramen: Armstrong, 2007, s. 444

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

S postupem času si lidé i organizace čím dále tím více uvědomují, že znalosti a dovednosti získané studiem během přípravy na pracovní činnosti nestačí, a je zapotřebí v důsledku zvyšující se kvalifikační náročnosti vzdělání doplňovat a neustále se rozvíjet.

Koubek (2007) označuje vzdělávání a formování pracovních schopností jako celoživotní proces člověka, kterému vycházejí vstříc vzdělávací aktivity příslušných organizací. Dodává také, že základním kamenem úspěchu při podnikání je flexibilita a připravenost na změny. Úroveň této flexibility je založena na kvalitě flexibilních lidí, a proto se formování pracovních schopností pracovníků stává nejdůležitějším aspektem personální práce.

„Ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím, a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím.“ (Armstrong, s. 461)

2.4.1 Základní pojmy

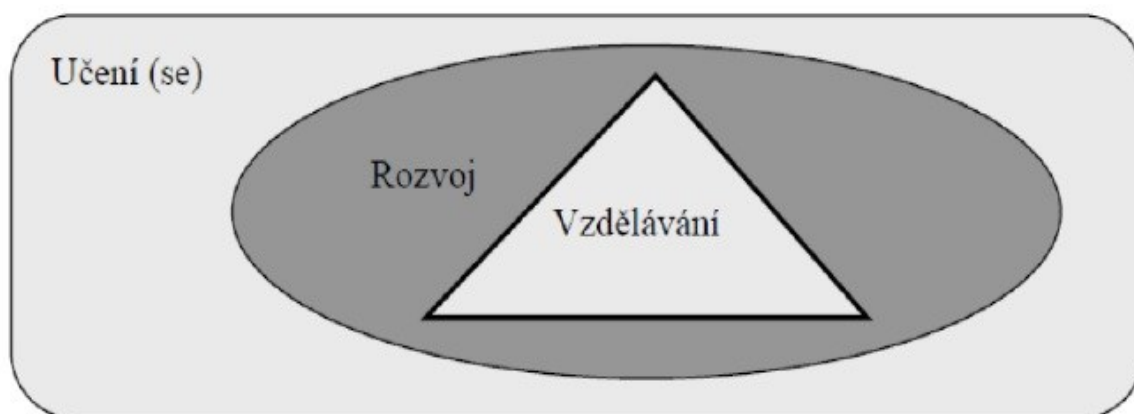
Jelikož je téma této diplomové práce zaměřeno na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci, je dle mého názoru dobré definovat si základní pojmy, které se v této práci budou hojně vyskytovat. Jedná se především o pojmy učení, rozvoj, vzdělávání, znalosti, dovednosti a vědomosti.

Hroník (2007) definuje *učení* jako změnu, která s sebou přináší nové vědění i konání. V samotném učení je zahrnuto více, než je tomu u rozvoje a vzdělávání. Autor také dodává, že člověk se učí organizovaně, ale i neustále, aniž by o tom věděl.

Rozvoj vysvětluje Armstrong (2007) jako růst schopností a potenciálu osoby, která využívá nabízených rozvojových programů, vzdělávacích akcí a praxe. Jak dodává i Hroník (2007), rozvoje člověk dosáhne organizovaným a institucionalizovaným učením.

Armstrong (2007, s. 445) definuje pojem *vzdělávání* jako „rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí, které jsou požadovány spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se ke konkrétním oblastem pracovní činnosti.“

Schéma: 2.2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Pramen: Hroník, 2007, s. 31

Znalosti chápeme jako souhrn konkrétních teoretických vědomostí a praktických zkušeností v daném oboru. Pomocí znalostí člověk snadno zpracuje a zařadí nově nabyté zkušenosti a informace. Osvojené informace, které jsou uloženy v paměti člověka, jsou definovány jako *vědomosti*. Ty jsou velice důležité pro efektivní výkon práce. Dle Mužíka (2010) jsou *dovednosti* schopností správně aplikovat získané vědomosti. Tato schopnost aplikace je důležitým nástrojem efektivní práce v měnících se podmínkách organizace.

2.4.2 Oblasti firemního vzdělávání

Koubek (2007) uvádí, že je zapotřebí rozlišovat formování pracovních schopností člověka od formování pracovních schopností zaměstnance. Formování pracovních schopností člověka se orientuje na průběh celého jeho života, kde nezáleží na místě, způsobu, času a iniciativě tohoto formování. Ve druhém případě se jedná o formování pracovních schopností v konkrétní organizaci. Autor tedy říká, že se jedná o organizovanou aktivitu, která je podporována organizací v rámci její personální práce.

Koubek (2007) definuje tyto oblasti:

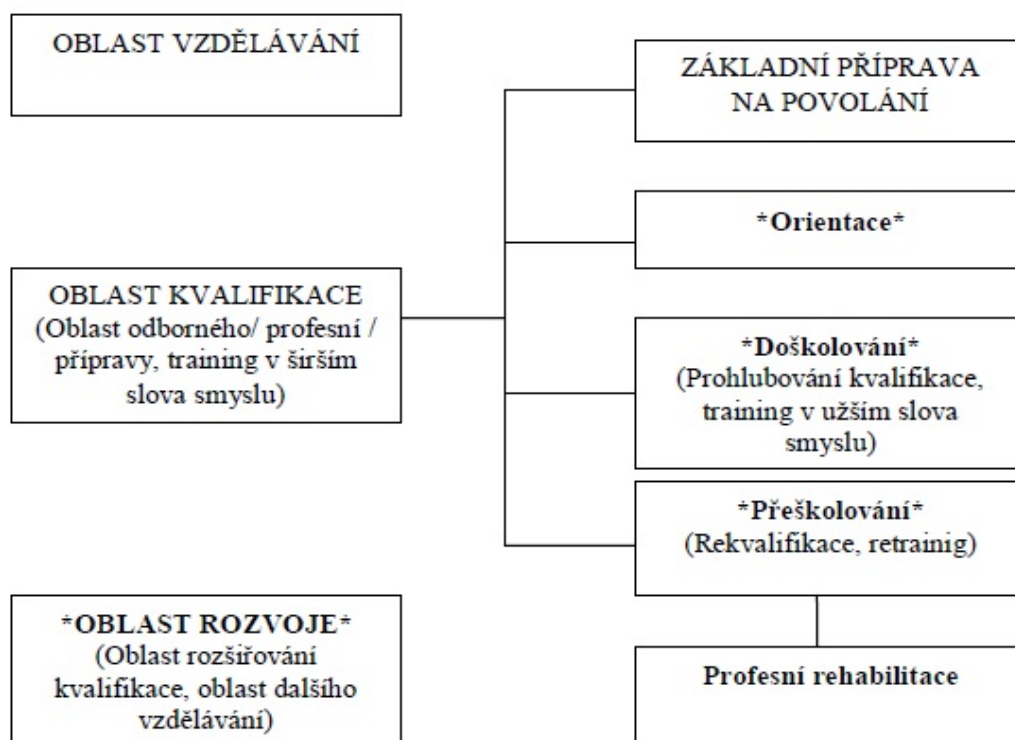
- a) *Oblast všeobecného vzdělávání* – tato oblast je charakteristická formováním základních všeobecných znalostí a dovedností. Tato oblast je řízena státem a organizace se v ní žádným způsobem neangažují.

b) *Oblast odborného vzdělávání* – zaměření oblasti na přípravu na zaměstnání a zahrnuje tyto druhy odborného vzdělávání:

- Základní příprava na povolání – je převážně uskutečňována mimo organizaci. I ta část, ve které se organizace zřídka angažuje, jde mimo systém vzdělávání zaměstnanců této organizace.
- Doškolování – jedná se o prohlubování kvalifikace a odborného vzdělání, které je nezbytné pro povahu místa, které zaměstnanec v organizaci zastává. Doškolování bývá zpravidla důsledkem neustále měnících se trendů v daném oboru a růstem úrovně techniky a technologie.
- Přeshkolování – spočívá v osvojování si nových schopností pro vykonávání nového povolání. Částečné přeshkolování znamená využitelnost některých znalostí a dovedností z původního povolání v povolání novém. Plným přeshkolováním rozumíme osvojování zcela nových schopností.
- Profesní rehabilitace – opětovné začlenění osob do pracovního procesu, kterým z dlouhodobého nebo trvalého hlediska brání jejich zdravotní stav ve vykonávání dosavadního zaměstnání.
- Orientace – jedná se o vzdělávání pracovníků v rámci adaptace v organizaci a k jejich přípravě na pracovní činnost.

c) *Oblast rozvoje* – v tomto případě se jedná o rozšiřování kvalifikace a získávání nových znalostí a dovedností, které jsou nutností k vykonávání současného zaměstnání. Významnou roli zde hraje také formování osobnosti jedince tak, aby lépe přispíval ke zlepšování vzájemných vztahů lidí a plnění stanovených organizačních cílů. Koubek (2007) zdůrazňuje, že se jedná především o formování pracovního potenciálu člověka, než o jeho kvalifikaci a o vytváření adaptibilního pracovního zdroje.

Schéma 2.3. Systém formování pracovních schopností člověka



Pramen: Koubek, 2007, s. 255

2.4.3 Učící se organizace

Současná vývojová fáze společnosti je odborníky pojmenována jako znalostní společnost. Její podstatou jsou informace a znalosti, které nabývají na významu a tvoří znalosti člověka. Koncept učící se organizace je založen kladením důrazu na permanentní rozvoj znalostí zaměstnanců, kteří zvyšují efektivitu činností organizace.

Armstrong (2007, s. 450) definuje učící organizaci jako místo, kde „lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdu přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.

O této disciplíně hovoří mnohou autorů, ale za zakladatele tohoto konceptu je považován autor knihy Pátá disciplína Petr Senge (2009), ze které další autoři vycházejí.

Sengeho pět disciplín učící se organizace

Systémové myšlení – schopnost vnímání událostí, které jsou ve vzájemné souvislosti. Tímto systémem se přechází od vnímání důsledků k vidění příčin událostí. Není zaměřen pouze na rámec osobnostních rolí a úkolů, nýbrž i na události v okolí, činnosti a výsledky jiných lidí.

Osobní mistrovství – přístup, který je nezbytný u všech zaměstnanců organizace. Jedná se o zvláštní úroveň dovedností, do kterých člověk vkládá své osobní vize, soustřeďuje do nich energii a trpělivost. Senge tuto disciplínu označil jako duchovní základ učící se organizace.

Mentální modely – představy či obrazy, které ovlivňují způsob vnímání světa a to, jak v něm lidé jednají. V učící se organizaci probíhá neustálá změna těchto modelů u zaměstnanců ve vztahu k organizaci, práci i zákazníkům.

Utváření společné sdílené vize – schopnost vytváření vizí organizace, překonávání individuálních vizí a sdílení vizí organizace. Problematika charismatického vedení jako správný přístup managementu ke stanovování vizí.

Týmové učení – tato disciplína předpokládá, že rozumová úroveň týmu je větší než úroveň členů týmu a předpokládá koordinovanost jednání. Nedokáží-li se učit týmy, nemůže se učit ani organizace.

Učící se organizaci lze tedy popsat jako organizaci s jasnou vizí, konceptem kvalitních lidských zdrojů, navozováním změn v myšlení a postojích zaměstnanců, týmovou prací s otevřenou komunikací, způsobem nakládání s informacemi a samotným procesem učení.

2.4.4 Prostředí firemního vzdělávání

Organizace působící na trhu se pohybuje v určitém prostředí, kterému musí přizpůsobovat nejen cíle a zdroje, ale i vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj. Bartoňková (2010) rozděluje toto prostředí na vnitřní a vnější.

Vnější prostředí

Dění a skutečnosti v okolí organizace, které ji bezprostředně ovlivňují a nutí ji přizpůsobovat například stanovení cíle, designu, ale i podoby firemního vzdělávání. Bartoňková (2010) definuje základní čtyři typy vnějšího prostředí.

Legislativní prostředí – Povinností zaměstnavatele je poskytovat vzdělávání v oblasti BOZP, odborné způsobilosti v oblasti požární ochrany a odborné vzdělávání pro dané profese, jako jsou elektrikáři, řidiči nebo svářeči. Primárně je vzdělávání upraveno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky MPSV, upravující rekvalifikační vzdělávání.

Sociální prostředí – Sociální faktory jako je věk, pohlaví, či stupeň vzdělání mají v plánu organizace. Na základě trendů mohou organizace předpokládat budoucí vývoj a přizpůsobovat tomu svou činnost a plánování do budoucna.

Ekonomické prostředí – Vlivem působení České republiky ve světové ekonomice nelze zohledňovat faktory pouze v místě, kde organizace podniká, ale je zapotřebí nahlížet na ně z globálního hlediska, protože trhy jsou mezi sebou propojeny. Dobrým příkladem je EU a její základní svobody. Tímto se organizacím otevírají nové dveře pro svou činnost, která s sebou nese i nároky ve formě zvýšené konkurence a tlaku na neustálou inovaci. V tomto prostředí se odráží faktory, jako jsou úrokové míry, růst nákladů, míra inflace nebo míra nezaměstnanosti.

Technologické prostředí – V tomto případě jsou probíhající změny klíčové. Neustálým technickým a technologickým pokrokem je vyvolána nutnost dodatečného vzdělávání zaměstnanců, aby byli schopni s těmito technologiemi efektivně pracovat. Neustálý vývoj je zaznamenáván hlavně v oblasti informačních technologií, které k podnikání neodmyslitelně patří.

Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí jsou zahrnuty veškeré činnosti uvnitř organizace, tedy procesy a podmínky jejich fungování. Bartoňková (2010) uvádí, že pro efektivní fungování firemního vzdělávání je zapotřebí provázanost podnikové politiky a její strategie, strategie vzdělávání pracovníků a strategie řízení lidských zdrojů. Vzdělávání vyžaduje vytvoření organizačního a institucionálního zázemí.

2.5 Systém podnikového vzdělávání

Bartoňková (2010, s. 109) charakterizuje systematické vzdělávání jako „nepřetržitě opakující se cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje“. Tento cyklus vychází ze zásad vzdělávací politiky organizace, z cíle firemní strategie a je založen na organizačních a institucionálních předpokladech vzdělávání.

Systém podnikového vzdělávání je ve velkých firmách řízen a podporován počítačovým softwarem, který pomáhá modelovat přístupy k potřebám zdrojů zaměstnanců a jejich profesí. Systematické vzdělávání zajišťuje organizaci dostatek kvalifikovaných zaměstnanců a přispívá ke zlepšení pracovního výkonu. Výsledkem je i lepší vztah zaměstnanců k organizaci a zvýšená atraktivita organizace na trhu práce.

Koubek (2007) uvádí čtyři základní fáze systematického vzdělávání, kterými je:

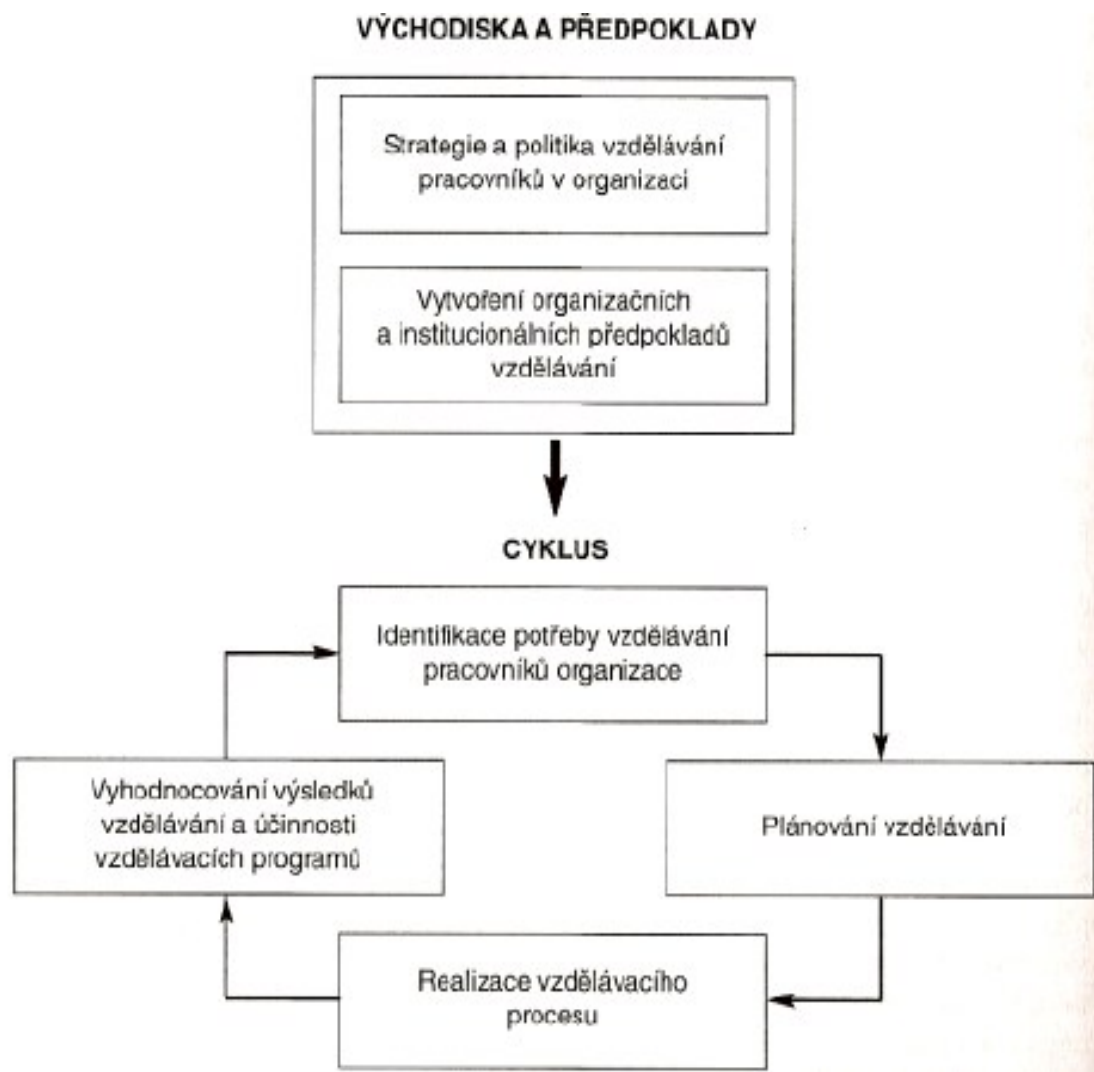
Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci – toto je první fáze, ve které organizace zjišťuje nedostatky ve vzdělávání svých zaměstnanců, které je zapotřebí odstranit.

Plánování vzdělávání – na základě zjištěných skutečností probíhá formulace prvních úkolů, plánů a návrhů rozpočtu.

Realizace vzdělávacího procesu – v této fázi probíhá samotný proces vzdělávání zaměstnanců.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů – tato fáze poskytuje organizaci zpětnou vazbu, jak bylo vzdělávání účinné a jaké programy vzdělávání se osvědčily.

Schéma 2.4. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

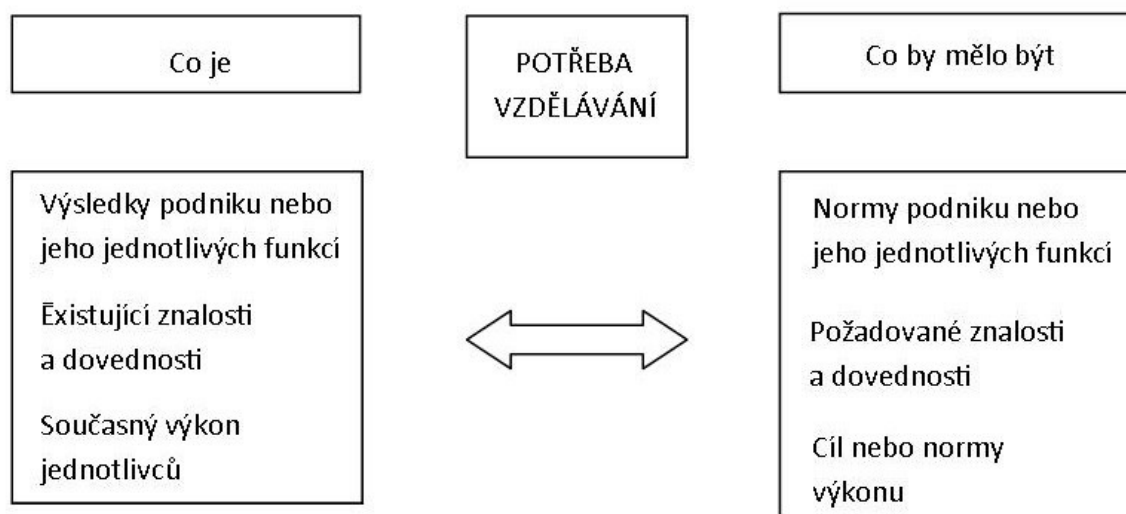


Pramen: Koubek, 2007, s. 260

2.5.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace

Vzdělávací potřeby vycházejí z nedostatku znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro dosahování stanovených strategických cílů organizace prostřednictvím vykonávané práce zaměstnance. Jedinci tedy chybí znalosti a dovednosti. Bartoňková (2010, s. 119) a Koubek (2007, s. 261) definují vzdělávací potřeby jako „disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo to, co vyplývá z organizačních či jiných změn“. Je to tedy rozdíl mezi tím, „co je“ a „co je žádoucí“.

Schéma 2.5. Vzdělávací potřeby



Pramen: Bartoňková 2010, s. 119

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je jednou z nejdůležitějších fází vzdělávání, která je i velice náročná, protože lze jen s obtížemi kvantifikovat vlastnosti člověka, jejichž základy dávají podnět pro vzdělávání. Koubek (2007, s. 261) vysvětluje, že se „obtížně stanovují kvalifikační požadavky pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje vyváženost mezi požadavky pracovního místa s pracovními schopnostmi pracovníka“. Bartoňková (2010, s. 118) upozorňuje, že chyby v identifikaci a analýze potřeb se projeví i v dalších fázích vzdělávání, které budou mít negativní vliv na její celkový efekt. Koubek (2007) upozorňuje, že „velice důležitým podkladem pro určení potřeby vzdělávání jsou materiály pravidelného hodnocení pracovníků a jejich pracovních výkonů“.

Fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání zaměstnanců probíhá na základě odhadů a aproximativních postupů. K tomu lze dodat, že se jedná především o formy experimentu.

Bartoňková (2010) odkazuje na dva základní druhy potřeb vzdělávání, a to:

Reaktivní – tato potřeba vychází z faktu, že organizace ztrácí na své efektivitě. Klesá tedy objem produkce či celková výkonnost a řešením je zde právě zvýšení úrovně znalostí a dovedností.

Proaktivní – zde je vodítkem předpoklad možných změn v organizaci a jejím okolí. Vychází z podnikové strategie a plánů lidské síly.

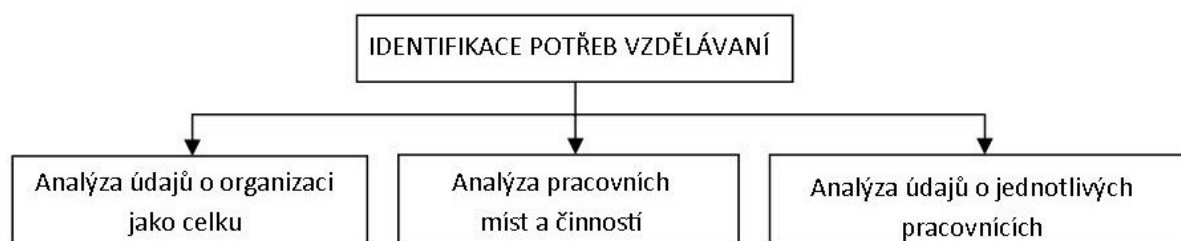
Praxe v analýze vzdělávacích potřeb je taková, že jí podléhá širší nebo užší škála údajů, které organizace získá z vlastního organizačního systému a ze speciálních šetření. Koubek (2007) uvádí tyto tři skupiny údajů:

Celopodnikové údaje – tato skupina obsahuje základní informace o organizační struktuře, jejím výrobním programu a o odpovídajících finančních, materiálních a lidských zdrojích. Svě místo zde má podrobná databáze o zaměstnancích organizace, jejich struktuře, kvalifikaci a zapojení do výrobních procesů.

Údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech – obsahují specifikace pracovních míst a jejich charakteristiky. Dále obsahují informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů. Po porovnání těchto informací s údaji o zaměstnancích získá organizace přehled v tom, který zaměstnanec je vhodný na jakou pozici a kde je zapotřebí organizačního vzdělávání

Údaje o pracovnících – individuální pracovní záznamy zaměstnanců, které má organizace k dispozici ve svém personálním oddělení. Informace o jednotlivých zaměstnancích obsahují například stupeň jeho vzdělání, odbornost, výčet předchozích zaměstnání nebo údaje o absolvování nejrůznějších kurzů a rekvalifikací.

Schéma 2.6 Analýza vzdělávacích potřeb



Pramen: Hřebíček, 2008, s. 68

Zjištěním výše uvedených údajů si je organizace schopna vytvořit komplexní přehled o současném stavu vzdělanosti zaměstnanců a kvalifikačních požadavků na pracovní místo. Koubek (2007) uvádí metody, které využívají získaných informací k analýze potřeb vzdělávání v organizaci:

- analýza statistických průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, zaměstnancích a pracovních místech,

- analýza dotazníků týkajících se vzdělávání,
- analýza informací získaných od vedoucích zaměstnanců týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělání podřízených,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců,
- sledování výsledků porad a diskuzí, které se týkají současných pracovních problémů organizace,
- analýza pracovní dokumentace vedené vedoucími zaměstnanci nebo specialisty.

Způsob analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb uvádí Bartoňková (2010) dvě základní možnosti, které by měly dodržet předpoklad využití všech tří výše uvedených zdrojů pro analýzu:

1. *Kvantitativní sociologický výzkum* je šetření, při kterém je nejčastěji využíván dotazník, rozhovor nebo pozorování. Je to tedy způsob zjišťování potřeb na základě informací získaných přímo dotázaním zaměstnanců. Výhodou tohoto přístupu je možnost identifikovat a připravit plán vzdělávání na míru konkrétnímu zaměstnanci.
2. *Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů* spočívá v získání kostry kompetencí, což znamená, že na základě práce s literaturou lze získat obecné požadavky na pracovní místo. Tento způsob je v praxi využíván více a výhodou je, že je využitelný i v řadě dalších činností organizace.

Existuje celá řada metod a technik analýzy vzdělávacích potřeb. Bartoňková (2010) klade důraz na skloubení více technik pro lépe vypovídající hodnotu. Tyto techniky rozděluje podle zdrojů údajů. Do celopodnikových technik patří například analýza strategických plánů, podnikových cílů, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, dotazník, brainstorming nebo personální audit. Do druhého zdroje, kterým jsou údaje o pracovním místě, spadá analýza problémů, analýza pracovní náplně, dotazník, práce s dokumenty či řízení podle cílů. Třetí zdroj, údaje o jednotlivých zaměstnancích, využívá techniky jako je 360° zpětná vazba, Assessment centrum, pozorování, simulace, porovnávání nebo modelování a analýza chování.

2.5.2 Plánování vzdělávání

Jsou-li organizací zpracována dostupná data, provedena jejich analýza a jsou identifikovány potřeby vzdělávání, posouvá se celý proces do fáze samotného plánování. Tato

část se orientuje na návrh konkrétního plánu vzdělávání. Koubek (2007) uvádí výskyt předběžných plánů a návrhů již ve fázi identifikace a analýzy potřeb, kde se také formulují prvotní úkoly a priority vzdělávání. Ty jsou základem pro uvažování nad rozpočtem a konkrétním vzdělávacím programem, který se dále rozvíjí a více konkretizuje. Výsledkem efektivního programu je vymezená oblast vzdělávání a stanovený počet zaměstnanců, kterých se bude týkat. Neodmyslitelnou součástí plánů je časové uspořádání vzdělávacích aktivit.

Koubek (2007) definuje základní otázky dobře vypracovaného plánu vzdělávání:

Jaké vzdělání má být zabezpečeno? – zaměření na obsahovou stránku

Jakým způsobem? – předmětem je výběr možností vzdělání, jestli na pracovišti nebo mimo něj, metody vzdělání nebo samotných pomůcek

Kým? – stanovení vzdělavatele, kterým může být organizace sama nebo externí dodavatel,

Kdy? – stanovení termínu dle časového plánu, kontinuita

Kde? – určení místa konání vzdělávání, například vzdělávací zařízení organizace, pronajaté zařízení, veřejná či soukromá vzdělávací instituce

Za jakou cenu a s jakými náklady – stanovení cen za samotné vzdělávání, náklady na pomůcky, dopravu nebo mzdy lektorů je nutno započíst také alternativní náklady

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? – kdo, kdy, kde a jak bude hodnotit.

Má-li organizace zodpovědně určeny veškeré aspekty těchto podmínek, může přejít k fázi realizace vzdělávání zaměstnanců.

Metody vzdělávání a rozvoje

Výběr vhodných metod je jedním z nejdůležitějších kroků, které ovlivní efektivitu vzdělávacího procesu a tedy i plnění stanovených cílů organizace. V dnešní době se nabízí velká spousta vzdělávacích aktivit, které Koubek (2007) člení dle místa vzdělávání do dvou velikých skupin. První skupinu tvoří vzdělávání na pracovišti, tzv. „on the job“ a druhou mimo pracoviště „off the job“, které jsou v praxi také nejvíce používané. U některých vzdělávacích aktivit dochází ke kombinaci obou metod, je to tedy metoda na hranici mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Metody vzdělávání na pracovišti „on the job“

Pro tuto skupinu je typické, že vzdělávání probíhá na konkrétním pracovním místě při vykonávání klasických pracovních činností. Výhodou je, že účastníci vzdělávání jsou v prostředí, ve kterém budou skutečně pracovat. Přijdou tedy do kontaktu s konkrétními materiály, nářadím, stroji či zaměstnanci, kteří jim poskytnou informace nabyté ze zkušeností.

Instruktaž při výkonu práce – nejpoužívanější metoda, která se provádí například při zaškolování nového zaměstnance. Zkušenější pracovník předvádí určitý pracovní postup a školený si jej opakováním osvojuje. Nevýhodou je, že toto zaškolování probíhá ve většině případů v hlučném a prašném prostředí.

Coaching – dlouhodobější charakter vztahů mezi coachem a zaměstnancem. Úkolem coache je opakovací se vysvětlování, instruování a kontrolování zaměstnance, který je směřován k adekvátnímu výkonu své práce, rozvoji individuality a vlastní iniciativě. Primárním cílem je nalezení a vytyčení cíle, kterého chce vzdělávaný dosáhnout. Výhodou této metody je, že zaměstnanec dosáhne ihned zpětné vazby, co se týče hodnocení jeho výkonů.

Mentoring – tato metoda je obdobou coachingu. Zde je ovšem na iniciativě zaměstnance, aby si našel svůj vzor, kterého požádá o vůdcovství a pomoc v kariéře. Působí zde intenzivnější, důvěrnější a hlavně neformální vztahy obou účastníků.

Counselling – tato metoda je relativně nová a je založena na konzultování názorů vzdělávaného a vzdělavatele. Takovýmto způsobem se vytrácí jednosměrnost vztahů mezi podřízeným a nadřízeným. Zaměstnanec vytváří vlastní názory, úsudky a způsoby řešení konkrétních situací, které předkládá nadřízenému a vzniká okamžitá zpětná vazba.

Asistování – velice často používaná především v dělnických profesích. Smysl asistování spočívá v tom, že se vzdělávaný připojí ke zkušenému zaměstnanci s tím, že mu bude nápomocen při výkonu práce. Přebírá od něj pracovní postupy a pracovní návyky. Postupem času je schopen ve větší míře přispívat k celkovému efektu pracovní činnosti až do doby, kdy je schopen tuto pracovní činnost zastávat zcela sám. Nevýhodou této metody je, že čerpá jen z jednoho informačního zdroje a může tak i přebrat nevhodné pracovní návyky, kterých se dále drží.

Pověření úkolem – je vlastně rozvinutím asistování. Metoda určena převážně pro řídicí a tvůrčí zaměstnance. Vzdělávaný dostane úkol, k jehož splnění jsou mu vytvořeny potřebné podmínky. Celý pracovní postup je sledován.

Rotace práce – zaměstnanec si v tomto případě vyzkouší různé pracovní činnosti v odlišných částech organizace. Tímto způsobem dochází k rozšíření jeho schopností a zkušeností. To rozvíjí komplexnost jeho vnímání činností a úkolů organizace a je schopen vidět logické návaznosti problémů z různých částí podniku.

Pracovní porady – Na pracovních poradách dochází k výměně informací a zjištění nových skutečností nejen o činnosti na vlastních pracovištích, ale v celé organizaci. Dochází k předávání zkušeností, prezentaci názorů a zároveň k motivaci a vyšší iniciativě zaměstnanců.

Problémem pracovní rady je stanovení doby jejího konání. Porada v pracovní době ubírá čas pro vykonávání pracovní činnosti, ale zároveň její konání mimo pracovní dobu naráží na neochotu zaměstnanců se jí účastnit (Koubek 2007).

Metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“

Tyto metody vzdělávání jsou realizovány mimo organizaci, tedy na různých školách, vzdělávacích institucích, výukových dílnách nebo na vývojových pracovištích. Koubek (2007) připomíná, že se jedná převážně o metody, které se používají k hromadnému vzdělávání skupin zaměstnanců. Tradiční z těchto metod jsou zaměřeny na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, kdežto moderní přístupy se orientují na vyváženost rozvoje znalostí a dovedností.

Přednáška – jedná se o verbální prezentování teoretických či faktických informací většího počtu posluchačů. Tok informací je jednosměrný, tedy od prezentujícího k posluchačům. Zde je problém v pasivitě přijímaných informací, protože posluchači nemají možnost k diskuzi či zpětné vazbě na problematiku. Tento problém řeší další typ vzdělávání, a to přednáška s diskuzí, kde je poskytnut prostor otázky. Efektivita přednášky závisí na jejím obsahu, použití multimediální techniky, ale hlavně na schopnostech přednášejícího.

Demonstrování – proces zprostředkování znalosti a dovedností názorně za použití informačních technologií, trenažérů, audiovizuální techniky nebo předvádění pracovních postupů v dílnách či vývojových pracovištích. Koubek (2007) Tato metoda klade důraz na

praktické využívání získaných znalostí a dovedností, což je výhodou pro školené, kteří si vyzkoušejí svou dovednost v praxi bez rizika.

Případové studie – velice oblíbená metoda vzdělávání, která je v hodná zejména pro manažery a tvůrčí zaměstnance. Vytvoří se problém nebo komplex problémů a úkolem zaměstnanců je nastudování těchto problémů a navržení jejich řešení. Výhodou případové studie je zlepšení analytického myšlení a konkrétního uvažování nad problémem.

Workshop – obměna případové studie. Řešení problému nebo skupiny problémů je týmovou prací. Je to vhodný nástroj pro učení se spolupráce v týmu. Výhodou je zde posuzování problémů z různých a aspektů a možnost dělit se o informace s ostatními členy týmu.

Brainstorming – tzv. bouření mozků, které je také variantou skupinové případové studie. Každý člen týmu vysloví návrh řešení problémů, jaké ho napadne v určitém časovém úseku. Nikdo se nesměje druhému za jakýkoli jeho nápad. Po uplynutí této doby začne tým diskutovat o navržených řešeních a vyberou nejlepší z nich.

Simulace – Tato metoda je velice účinná pro rozvoj schopnosti argumentovat, vyjednávat a rozhodovat se. Simulace jako modelování situace, která je blízko reality, ale na úrovni zvládnutelné učícími se osobami. Tato metoda je velice nákladná a náročná na přípravu, ale její použití je nutné, protože je bezpečnější a méně nákladná, než v reálných podmínkách. Dvořáková a kol. (2007).

Hraní rolí – Koubek (2007) uvádí, že tato metoda je orientována na samostatnost, osvojení si sociálních rolí a žádoucích sociálních vlastností. Zaměstnanci na sebe přebírají určitou roli a scénář, podle kterého hrají a řeší danou situaci. Ten však umožňuje subjektivní dotváření jeho obsahu.

Development centre – Diagnosticko-výcvikový program, který je moderní a vysoce hodnocený nejen při výběru ale i vzdělávání zaměstnanců. Koubek (2007)

Dvořáková a kol. (2007, s. 301) uvádějí, že zaměstnanec je „konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studiemi typických pracovních úkolů, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech“. To zaměstnance uvádí do stresových situací, se kterými se musí vypořádat, přičemž je sledován jeho výkon. Po

ukončení každé fáze je konfrontován výsledek s optimálním řešením. Jedná se o vysoce nákladnou metodu.

Outdoor training – Metoda, která se používá ke vzdělávání manažerů. Základem jsou hry či akce spojené se sportovními výkony. Úkolem této metody je zdokonalit manažerské dovednosti účastníků, jako je např. koordinace činností, vedení spolupracovníků, spolupráce v týmu a pověřování spolupracovníky úkoly. Vzdělávání probíhá ve volné přírodě, tělocvičně nebo v místnostech, které jsou speciálně upraveny pro tyto činnosti.

Vzdělávání na hranici mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Trainee program – speciální metoda pro přípravu zejména nadějných uchazečů o post vedoucího a k převzetí náročných pracovních úkolů. Vybírá se z řad absolventů vysokých škol s cílem určit jejich silné a slabé stránky a podle toho obsazovat tento trainee program. Tato metoda kombinuje vertikální rotaci práce s metodami vzdělávání mimo pracoviště. Dvořáková a kol. (2007)

Action learning – metoda plně respektující filozofii učící se organizace. Tato metoda je na rozdíl od ostatních zaměřena na nepřetržité učení se při potýkání se s každodenními reálnými problémy s využitím poznatků spolupracovníků, nadřízených a obchodních partnerů. Dvořáková a spol. (2007). Zaměstnanci hledají řešení dosud neznámých situací.

Samostudium – Osoba, která využívá tohoto typu studia, není vázána fyzickou účastí na vzdělávacím procesu a předem stanovených termínech jeho ukončení. Samostudium je využíváno osobami, které si chtějí získat nové vědomosti.

E-learning – tuto metodu vzdělávání definuje Armstrong (2007, s. 481) jako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“. E-learning nelze uvažovat jako náhradu učení tváří v tvář, ale jako jeho rozšíření a doplnění. „Počítačové a on-line vzdělávání je metodou, která ke zprostředkovávání vzdělávacích aktivit využívá nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě, přičemž využívá odkudkoliv a kdykoliv přístupné vzdělávací prostředí, tzv. virtuální školicí místnosti“. Dvořáková a kol (2007, s. 303).

Počítače a neustálý technologický rozvoj umožňují vývoj nových přístupů ke vzdělávání a ke zjednodušování pracovních situací. Samotné programy vysvětlují pomocí

schémat, grafů či obrázků lepší pochopení a zobrazování nejrůznějších situací. Armstrong (2007) uvádí tyto typy e-learningu:

Samostatný e-learning – zaměstnanec využívá potřebnou technologii, ale není pomocí sítě napojena na instruktory či ostatní účastníky vzdělávání.

Živý e-learning – vzdělávaný a vzdělávající jsou na různých místech, ale komunikují spolu prostřednictvím sítě.

Kolektivní e-learning – tento typ využívá diskuzních fór a chatů, kde dochází k předávání informací mezi vzdělávajícími.

E-learning klade důraz na samotné vzdělávání. Vzdělávající se osoba si sama přizpůsobuje intenzitu vzdělávání, ovšem ze strany organizace jim mohou být dány určité termíny či cíle dokončení. Efektivita e-learningu je silně ovlivněna úrovní podpory ze strany tutoru a konzultantů. Jako výhodu této metody vidí Koubek (2007) okamžitou zpětnou vazbu, přizpůsobení intenzity učení schopnostem zaměstnance a časovou efektivitu. K provádění této metody vzdělávání je zapotřebí kvalitní vybavení a programy, které jsou poměrně nákladné.

Schéma 2.7 Koncepce vzdělávání pracovníků a její charakteristiky

KONCEPCE VZDĚLÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů	Předáváním pracovních zkušeností, vzděláváním na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment center, outdoortrainingu, pokročilých počítačových programů
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Pramen: Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2007

2.5.3 Realizace vzdělávacího procesu

Veškerý vzdělávací program je již naplánován, proto organizace přistupuje ke třetí fázi, kterou je samotná realizace vzdělávání zaměstnanců. Hroník (2007) ji dělí na tři fáze:

Přípravná fáze – spočívá v nachystání pracovních pomůcek a podmínek pro vzdělávání zaměstnanců, které jsou v souladu s plánem vyhotoveným v předchozí fázi. Přípravu podstupují účastníci programu i lektoři.

Vlastní realizace - příjezd lektora místo, seznámení účastníků s programem a jeho cíli, monitorování a dění průběhu, udržování vysoké úrovně pracovního společenství, řešení nenadálých situací.

Transfer – Po samotném dokončení kurzu je zapotřebí oživit a zaznamenat důležité poznatky, které budou později sloužit pro oživení získaných znalostí. K tomu slouží například „databanka know-how“, fotodokumentace nebo zakotvení efektů organizovaného učení. K ověření si získaných znalostí v praxi je nutné, aby absolventi ihned po ukončení kurzu splnili domácí úkol, přednáší získané znalosti svým kolegům, provádí workshopy, výcvikových bloků nebo vypracovává projekt, kterým zhodnotí celkový přínos kurzu.

2.5.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje a účinnosti vzdělávacích programů

Tato finální část cyklu vzdělávání pracovníků v organizaci je rovněž velice důležitá. Hroník (2007) ji uvádí jako nejdůležitější část z celého cyklu. Samotné vzdělávání si klade za cíl zvýšení pracovní úrovně zaměstnanců a její hodnocení poskytuje organizaci zpětnou vazbu o tom, jak dalece bylo vzdělávání efektivní. Mnohé organizace již na tuto fázi ale nekladou příliš význam, protože je náročná jak na analýzu a sběr potřebných informací k hodnocení tak na čas a finanční náročnost.

„Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn a vzdělávání by bylo ještě účinnější.“ Armstrong (2007, s. 507).

Celý proces vzdělávání zaměstnanců musí vytvářet kritéria a základy pro konečné hodnocení vzdělávací aktivity. Rovněž je zapotřebí, aby byly již ve fázi plánování stanoveny

cíle a metody měření výsledků. Vodák, Kucharčíková (2007) uvádějí, že pro realizaci vyhodnocování vzdělávacích aktivit je příhodné dodržet následující postup:

1. Určit **kritéria vyhodnocování**, které stanovíme podle toho, co je žádoucí zjistit.
Vnitřní kritéria – ta jsou spojena přímo s obsahem vzdělávání. Zohledňují například subjektivní názory zaměstnanců, jejich reakce a hodnocení průběhu vzdělávání. Tato kritéria ovšem nemají potřebnou vypovídající hodnotu, neboť nelze porovnat získanou kvalitu a změnu chování v pracovním prostředí.
Vnější kritéria – vztahují se k cílům celého vzdělávání zaměstnanců. Tato kritéria mají schopnost kvantitativních výsledků, lze tedy stanovit například změna objemu prodeje nebo změna výše nákladů. Problémem je zde přiřadit tyto změny právě k efektům proběhlého vzdělávání.
2. Vybrat nejefektivnější **model vyhodnocování**, dle typu vzdělávání, jeho cíle, rozsahu vzdělávacích aktivit a zkušenosti realizátorů s daným modelem vyhodnocování.
3. Zvolit a aplikovat **metodu** pro jednotlivé úrovně použitého modelu.

Organizace má na výběr z několika různých modelů hodnocení. Velice známým je Hamblinův pětiúrovňový model. Armstrong (2007) a Hroník (2007) uvádějí v praxi nejvíce používaný a nejrozšířenější takzvaný Kickpatrickův čtyřstupňový model hodnocení. Ten zjišťuje přínos vzdělávání zaměstnanců ve čtyřech úrovních, kterými jsou:

- Úroveň 1 – Reakce
- Úroveň 2 – Hodnocení poznatků
- Úroveň 3 – Hodnocení chování
- Úroveň 4 – Hodnocení výsledků

Bartoňková (2010) uvádí, že „reakce“ je nejčastěji používanou hodnotící metodou, protože se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Zabývá se odezvou zaměstnanců na samotné vzdělávání a zabývá se otázkou „líbilo se jim to?“. Organizace tedy zkoumá jejich spokojenost. Armstrong (2007) uvádí Kickpatrickovy návrhy kroků pro hodnocení reakcí, kterými jsou:

- určit, co se má zjistit
- vytvořit formulář pro kvantifikaci reakcí
- podnítit účastníky k napsání svých návrhů a připomínek
- zajistit odpovědi od všech účastníků

- zajistit poctivé a upřímné odpovědi
- vytvořit přijatelné standardy
- posuzovat reakce účastníků ve vztahu ke standardům a udělat patřičné kroky
- informovat o reakcích účastníků

Úroveň **hodnocení poznatků** se zabývá celkovou efektivitou vzdělávacího programu. Organizace získává informace o naplnění cílů vzdělávání a klade si otázku: „Naučili se to?“. Jedná se tedy o měření získaných znalostí, dovedností a změny jejich postojů v žádoucím směru. Toto testování se provádí na začátku a na konci vzdělávání formou testů, ústních zkoušek nebo ukázek práce. Je-li vyhodnocení testu po ukončení vzdělávání lepší, lze říci, že přineslo svůj efekt.

Hodnocení chování hledá odpověď na otázku: „použili to na pracovišti?“. Organizace zjišťují úroveň implementace získaných poznatků v programu vzdělávání při výkonu práce. Existuje několik způsobů hodnocení přenosu naučených dovedností na druh práce. Bartoňková (2010) jmenuje tyto nejčastější:

- dotazník
- pohovor nebo řada pohovorů – využití 360° zpětné vazby
- seznam činností, které je účastník povinen zavádět na svém pracovišti a v jakém čase po ukončení programu
- technika kritických incidentů
- hodnocení pracovního výkonu a samo hodnocení
- přímé pozorování
- kontrola výstupů a výsledků

Hodnocení výsledků se snaží najít odpovědi na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“. Armstrong (2007, s. 509) tuto úroveň vysvětluje jako „poslední, která poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů“. Cílem je zde určení přidané hodnoty programů vzdělávání a rozvoje pracovníků oproti minulé úrovni. Podmínkou je provedení zkoumání před a po vzdělávání, aby bylo možno určit míru, v jaké bylo dosaženo cílů vzdělávání.

Rozšířením výše uvedeného modelu je pak Kickpatrickův/Phillipsův model, který je doplněn o hodnocení z **pohledu návratnosti investic (ROI)**. Tato pátá úroveň hledá

odpovědi na otázku: „Vyplatilo se to?“. Princip spočívá v porovnání výnosů vycházející ze vzdělávání a rozvoje s jejími náklady.

$$ROI = \frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} * 100$$

Výsledkem je procentuální vyjádření návratnosti investic.

Návratností investic do vzdělávání pokračuje Hroník (2010) dalším způsobem jejího vyjádření. Je rovněž jednoduchá, přesná a validní. Autor uvádí, k ní potřebné, dvě proměnné, kterými jsou:

Nárůst variabilních složek mzdy – nutností je zaběhnutý systém odměňování, který výstižně odráží výkon, přínos a projektové řízení. Nutný je vztah efektivního vzdělávání k variabilní složce mzdy, tedy pozitivní úroveň objemu vložených prostředků do vzdělávání a růstem variabilní složky mzdy.

Míra fluktuace – jsou-li v organizaci podmínky pro efektivní vzdělávání, je zaměstnanec spokojen, chce v práci zůstat a je motivován k podávání pracovních výkonů k zájmu organizace.

Hroník (2007) dále uvádí, že je zapotřebí uvádět tyto proměnné do vztahu a ve srovnání u různých skupin zaměstnanců a různých typů kurzů. Efektivita vzdělávání zaměstnanců v prodejních kanálech lze měřit jako:

$$\frac{\text{Nárůst obrátu, tržby}}{\text{Náklady na rozvoj}}$$

Vybrané metody hodnocení vzdělávání v organizaci dle Hroníka (2007):

Dotazník spokojenosti – subjektivní hodnocení, ve kterém sám zaměstnanec kvalifikuje přínos vzdělávání. Jedná se o jednoduchou metodu, ve které je zjišťována užitečnost vzdělávání, kvality lektora, struktura kurzu a jeho prostředí nebo kvalita pomůcek a organizační zajištění.

Autofeedback – zaměstnanec sám sobě klade otázky, do jaké míry se změnila kvalita práce a osobní rozvoj v organizaci.

Rozvojový plán – zaměstnanec sleduje úroveň nových znalostí, dovedností a jejich implementaci v praxi. Identifikuje zdroje a překážky. Vše zaznamenává číselně nebo konkrétními příklady.

Pretest-retest – tato metoda je prováděna na začátku a po ukončení školení. Smyslem toho je, zda bylo vše řádně vysvětleno a správně pochopen význam a smysl předmětu vzdělávání.

Případová studie – pod dohledem vedoucích zaměstnanců probíhá řešení daného problému, kde se zjistí, jak na tom jednotliví zaměstnanci jsou s úrovní znalostí.

Assessment/Development Centre – k hodnocení dovedností je zapotřebí, aby je vidělo více než dva pozorovatelů, kteří jsou výhradně z interního prostředí organizace. Jedná se o ukázkou práce nebo praktickou zkoušku.

360° zpětná vazba – zaměstnanec je hodnocen například nadřízeným, podřízeným, kolegy nebo zákazníkem.

Elektronické testy – zjednodušení a zpřehlednění hodnocení vzdělávání. Výhodou jsou například grafy nebo animace. Důsledkem elektronických testů je zkvalitnění vzdělávání a odhalení jeho nedostatků.

2.6 Role a odpovědnost ve vzdělávání a rozvoji

V procesu vzdělávání a rozvoje hrají všichni jeho účastníci určitou roli a přebírají na sebe jistou dávku odpovědnosti. Autoři Jackson, Schuler a Werner (2011) rozdělují a popisují skupiny účastníků takto:

Linioví manažeři

- Spolupracují s personalisty pro identifikaci důsledků podnikových plánů a vedou analýzy potřeb v organizaci.
- Pracují se zaměstnanci, aby stanovil jejich individuální vzdělávací a rozvojové potřeby.
- Podílí se na dodání vzdělávacích a rozvojových programů.
- Podporují zaměstnance účastí na vzdělávacích a rozvojových příležitostech a posilují převod nově naučeného chování do výkonu práce.
- Dělají mnoho z „on the job“ socializace a vzdělávání. Zajišťují mentoring a koučink.
- Podílejí se na úsilí v posouzení efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit.
-

Personalisté

- Identifikují vzdělávací a rozvojové potřeby ve spolupráci s liniovými manažery. Vedou pracovní a demografickou analýzu potřeb.
- Asistují zaměstnancům v identifikování jejich individuálních vzdělávacích a rozvojových potřeb.
- Komunikují se zaměstnanci o vzdělávacích a rozvojových příležitostech a důsledcích účasti na nich.
- Rozvíjí a spravují vzdělávací a rozvojové aktivity.
- Vzdělávají a trénují liniové manažery jak socializovat, vzdělávat a rozvíjet zaměstnance.
- Hodnotí účinnost vzdělávacích a rozvojových aktivit

Zaměstnanci

- Snaží se porozumět cílům vzdělávacích a rozvojových příležitostí a přijmout odpovědnost celoživotního vzdělávání.
- Identifikují své vlastní vzdělávací a rozvojové potřeby s personalisty a liniovými manažery.
- Zvažují příležitosti zaměstnání, které přispějí vlastnímu osobnímu rozvoji a dlouhodobé zaměstnatelnosti.
- Aktivně se účastní vzdělávacích a rozvojových příležitostí.
- Pomáhají se socializací, vzděláváním a rozvojem spolupracovníků.
- Podílí se na úsilí posuzování efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit.

3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Organizace, ve které mi bylo umožněno zpracovat praktickou část diplomové práce, působí v Moravskoslezském kraji v oboru školství. Touto institucí je Základní škola a mateřská škola Český Těšín Hrabina, příspěvková organizace, se sídlem na ulici Ostravská 1710, Český Těšín 737 01. Jedná se o nové uspořádání, které vzniklo 1. 1. 2012, splnutím těchto bývalých právních subjektů (příspěvkových organizací):

- Základní škola a Mateřská škola Český Těšín Ostravská 1710
- Základní škola Slezská 1740 Český Těšín
- Mateřská škola Hrabinská 51

Tyto tři právní subjekty byly zrušeny ke dni 31. 12. 2011. Cílem tohoto sloučení bylo sjednotit výše uvedené subjekty za účelem jejich centrálního řízení a finanční úspory. Zřizovatelem této organizace je Městský úřad v Českém Těšíně, který splnutím těchto právních subjektů vytvořil jeden, který městu přinesl úspory na mzdách a odstupném. Vytvořeným právním subjektem vznikla nová organizace, tudíž zanikly závazky ze smluvních vztahů bývalých právních subjektů. Městským úřadem byl jmenován jediný ředitel nově vzniklé organizace. Bývalí ředitelé dílčích právních subjektů nadále zůstali v příslušných organizacích jako vedoucí organizační složky. Výsledkem tedy bylo vytvoření jedné právní formy organizace, která je tvořena těmito útvary:

- Základní škola Ostravská 1710 Český Těšín
- Základní škola Slezská 1740 Český Těšín
- Mateřská škola Hornická 1119 Český Těšín
- Mateřská škola Hrabinská 51 Český Těšín
- Mateřská škola Ostravská 1628 Český Těšín
- Školní jídelna základní školy Ostravská 1710 Český Těšín
- Školní jídelna mateřské školy Ostravská 1628 Český Těšín
- Školní jídelna mateřské školy Hrabinská 51 Český Těšín

Na kvalitě vzdělávání se změna nijak negativně neprojeví. Organizace, tvořena jednotlivými útvary, se aktivně zapojuje do účasti na sportovních, jazykových i vědomostních soutěžích a spolupracuje se školami různých měst Moravskoslezského kraje. Jelikož leží Český Těšín v hraniční oblasti s Polskem, probíhají družební vazby i se školami v polském Cieszyne, a rozšiřují se tak kulturní a sociální obzory žáků.

Organizace poskytuje kvalitní úroveň vzdělání 474 žákům, navštěvujícím její základní školy. Mateřská škola pracuje s dvěma stovkami dětí. Významnou roli hrají školní jídelny, která vaří celkem pro 1030 strážníků, mezi které patří děti z mateřských škol, žáci základních škol, zaměstnanci i běžní strážníci.

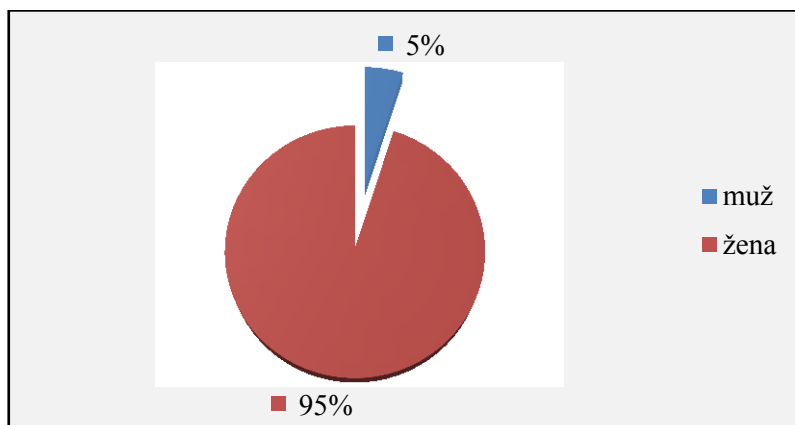
Statutárním orgánem organizace je její ředitel, který má k dispozici další dva členy vedení, a to své zástupce. Druhou složkou, nezbytnou pro efektivní řízení a fungování instituce, je organizační složka, která je tvořena sekretářkou, ekonomickou pracovnící, personalistkou a školníkem. Mezi dalšími významnými členy odpovídající za efektivní fungování organizace jsou dva pedagogové – metodikové pro pedagogickou činnost na jednotlivých základních školách, kteří řídí učitele prvního a druhého stupně ve smyslu plnění plánů školského vzdělávacího programu. Dalšími jsou dva výchovní poradci, jejichž uplatnění je v oblasti řešení výukových a výchovných problémů u jednotlivých žáků, kteří mají poruchy chování nebo tělesné postižení a pomáhají s umístěním žáků na střední školy nebo učební obory. Širší vedení organizace se dále skládá ze dvou metodiků prevence kriminality, tří vedoucích mateřských škol, dvou provozních školních jídelen a vedoucího správy budov. Mezi ostatní zaměstnance organizace patří pedagogové, pracovníci školní jídelny, školky a školní družiny. V organizaci se pracuje na jednosměnný provoz.

Veškeré informace zde uvedené pocházejí z interních zdrojů organizace.

3.1 Struktura zaměstnanců

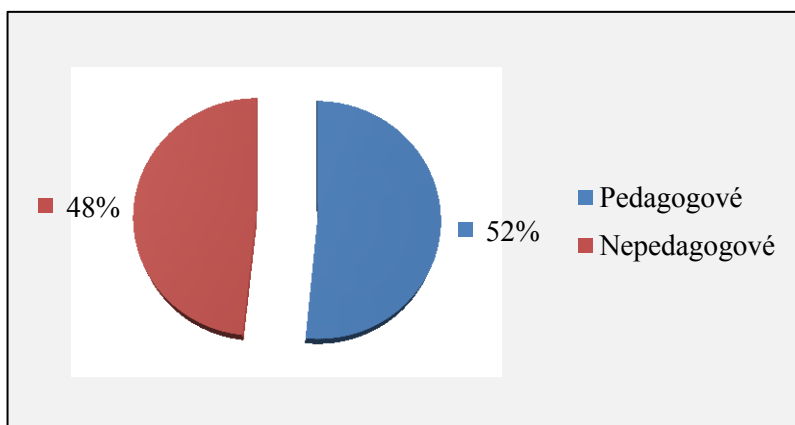
Základní škola a mateřská škola Český Těšín Hrabina, příspěvková organizace, zaměstnává v současné době 122 pracovníků. Poměr mužů a žen je velice nevyrovnaný. Z celkového počtu zaměstnanců je pouze 6 mužů. Ze 116 zaměstnaných žen je 5 z nich na mateřské a rodičovské dovolené. V organizaci rovněž pracují 3 zaměstnanci se zdravotním postižením a také střídavě 5 zaměstnanců, kteří zde pracují na základě smlouvy o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Graf. 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví



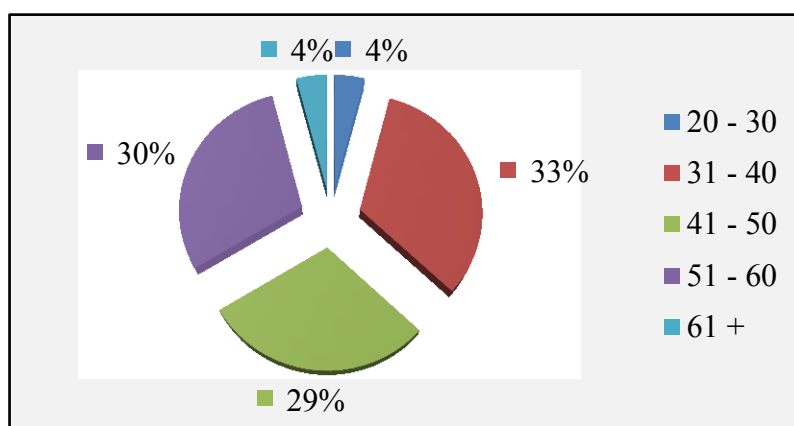
Tento graf názorně ukazuje rozložení zaměstnanců dle pohlaví. Je patrné, že v oboru školství převládají ženy. Muži mají své místo ve vedení organizace nebo správě budov a technického zázemí.

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců dle vzdělávacího procesu



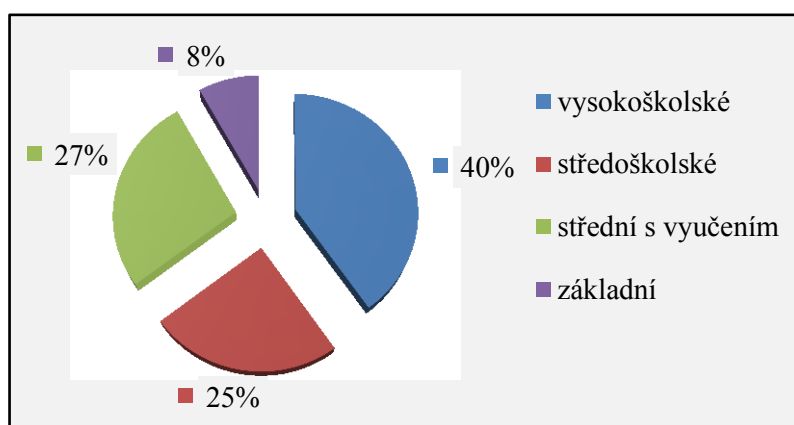
Organizace rozděluje zaměstnance na pedagogické a nepedagogické, tedy učitele a ostatní zaměstnance. Z grafu je patrné, že osob zodpovědných a napomáhajících procesu vzdělávání dětí je více.

Graf. 3.3 Struktura zaměstnanců podle věku



Z grafu lze vypožorovat, že věková struktura zaměstnanců organizace je různorodá. Ti byli vymezeni do pěti věkových kategorií. Zaměstnanců ve věku od 20 do 30 let je pouze 5, jedná se především o absolventy pedagogických škol, kteří nastoupili do svého prvního zaměstnání. Druhou nejpočetnější kategorií tvoří pracovníci od 31 – 40 let, kterých je 40. Tito zaměstnanci působí v organizaci již nějakou dobu a patří mezi ně především zkušenější pedagogové a zaměstnanci v dělnické profesi. Další dvě skupiny jsou vyrovnané. V nich mají své místo zaměstnanci na vedoucích pozicích, THP zaměstnanci, pedagogové a dělníci s bohatou profesní praxí. Poslední skupinu nad 61 let tvoří zkušení zaměstnanci, kteří se chystají na odchod do důchodu.

Graf 3.4 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání



Jelikož se jedná o základní školu, je základním kamenem vzdělávání nezletilých, učitel. Jeho kvalifikací je absolvování magisterského studia pedagogické fakulty. Jak je z grafu zřejmé, právě tito absolventi tvoří největší část kvalifikovaného vzdělání ze všech zaměstnanců školy. Jedná se tedy o vysokoškolsky vzdělané zaměstnance. Druhou skupinou

jsou středoškolsky vzdělaní zaměstnanci, kteří působí na vedoucích pozicích, THP zaměstnanci, nebo se jedná o učitelky mateřských škol, které absolvovaly střední pedagogickou školu. Zaměstnanci s výučním listem jsou kuchařky ve školní jídelně nebo školník. Poslední skupinu tvoří zaměstnanci s nejnižším vzděláním v organizaci. Tito zaměstnanci zastávají dělnické profese, jako jsou uklízečky a pracovnice provozu školní jídelny.

4. ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Tato část diplomové práce bude věnována analýze systému vzdělávání v organizaci Základní škola a mateřská škola Český Těšín Hrabina, příspěvková organizace. Na základě získaných interních informací organizace je charakterizován současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V další části bude analyzován, graficky vyhodnocen a slovně interpretován dotazník, ve kterém zaměstnanci organizace hodnotí systém vzdělávání a rozvoje na svém pracovišti.

4.1 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

Systém vzdělávání v této organizaci je důležitý, protože se jedná o školní zařízení, kde dochází ke vzdělávání dětí, formování jejich osobností a jejich přípravy na následné studium. Kvalitní přístup k dětem jsou schopni zajistit pouze vzdělání a náležitě kvalifikovaní zaměstnanci. O kvalitní přípravu zaměstnanců pro práci s dětmi, dbala už příslušná pedagogická fakulta, na které zaměstnanci studovali.

V této organizaci není oblastí personalistiky vymezeno celé oddělení, ale funguje zde jedna personalistka, která má k dispozici karty jednotlivých zaměstnanců, kde jsou evidovány jejich veškeré vzdělávací aktivity. Tato personalistka je zaměstnankyní ekonomického oddělení organizace. Jejím úkolem je dohlížet na splnění zákonných vzdělávacích aktivit, analyzovat zákonem nestanovené potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a naplánovat tyto aktivity. Dále je pak na samotném zaměstnanci, aby sdělil, ve které oblasti cítí své nedostatky pro efektivní výkon svého povolání a zajímal se o možnost vzdělávání a rozvoje.

4.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Součástí pracovní náplně personalistiky není jen řízení lidských zdrojů, vedení evidence zaměstnanců, vyřizování individuálních personálních žádostí nebo požadavků z oblasti sociální politiky, ale také analýza pracovních míst. Výsledkem této analýzy jsou popisy pracovních míst s minimálními požadavky na vykonávání dané pracovní pozice a zaměstnance. Tyto informace jsou velice důležité jak při procesu získávání a výběru zaměstnanců, tak pro samotnou identifikaci potřeb vzdělávání. Definují minimální schopnosti, dovednosti, odbornost a kvalifikaci zaměstnance pro vykonávání určité funkce. Při formální

identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje vychází organizace z informací o dosaženém vzdělání a druhem požadovaného vzdělávání pro výkon práce dle pracovní smlouvy. Samotná identifikace potřeb v organizaci je ovlivněna změnami současné legislativy. Změní-li se zákon, který se vztahuje k odbornosti a požadavkům na zaměstnance, je povinností organizace zajistit jeho proškolení.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci Základní škola a mateřská škola Český Těšín Hrabina, příspěvková organizace lze rozdělit do dvou skupin. První skupina je tvořena vzděláváním ze zákona povinným, do kterého patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení požární ochrany a školení řidičů. Druhá skupina vzdělávání je zaměřena na odborná školení vycházející z identifikace potřeb a požadavků organizace na uspokojení těchto potřeb.

Zaměstnanec, který byl nově přijat do organizace, musí absolvovat adaptační proces bez ohledu na úroveň jeho vzdělání či kvalifikačního zaměření. Tento proces slouží k seznámení zaměstnance s požadavky organizace, její kulturou a charakterem.

Dalším významným identifikačním znakem potřeb vzdělávání je podnět ze strany samotného zaměstnance. Ten si je nejlépe vědom, do jaké míry zvládá pracovní pozici a subjektivně posoudí úroveň svých znalostí a nedostatků. Nejčastěji se to týká zaměstnanců, kteří jsou silně spjatí s aktuální legislativou. Povinnost reagovat na změny zákonů se nejvíce projevují na pozici účetní, která musí vždy postupovat v souladu se zákonem o účetnictví.

Jelikož se jedná o organizaci, jejímž zřizovatelem je obec Český Těšín, tedy příspěvková instituce, je rozsah činností, oprav a školení závislý na přidělených finančních obnosech ze strany městského nebo krajského úřadu. Financování tedy probíhá přerozdělováním státního rozpočtu do různých sektorů a vlivem vysokého počtu státních škol a nároků jsou finanční prostředky poskytnuté organizaci velice omezené. Z tohoto důvodu není organizací umožněna účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách, zvyšující úroveň jejich vzdělání, ale pouze k prohlubování stávajícího vzdělání.

4.1.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

Pro přehled plánů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro aktuální rok, se sestavují tzv. roční plány školení, ve kterém jsou zohledňovány veškeré potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace pro výkon jejich povolání. Roční plán školení sestavuje vedení organizace v čele s jejím ředitelem. Tyto vzdělávací kurzy jsou časovým plánem rozvrženy na období jednoho roku. Je nutné sestavit i plán nákladů na chystané kurzy s ohledem na očekávanou finanční

částku z městského nebo krajského úřadu. Pro poskytnutí efektivních vzdělávacích a rozvojových kurzů adekvátním lidem prostřednictvím kvalitní výuky je zapotřebí, aby si organizace odpověděla na základní otázky, které jsou uvedeny v teoretické části.

Základní a mateřská škola určuje, jaký druh vzdělávání a rozvoje bude realizován, hledí tedy na jeho obsahovou stránku. V tomto případě je organizace nucena dohlížet na plnění zákonných požadavků na zaměstnance a změny legislativy. Zde patří školení BOZP, PO, školení řidičů, obsluhy plynového zařízení, obsluhy elektrických zařízení, poskytování první pomoci, školení zdravotníka a školení o používání a manipulaci s chemickými látkami. Odborná ze zákona nepovinná školení určuje organizace dle svých aktuálních potřeb.

Vzdělávání a rozvoj se týká každého nově příchozího zaměstnance a dalších, kteří mají zákonnou povinnost či potřebu odbornosti. Organizace je dále rozděluje na pedagogické a vedoucí zaměstnance. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců poskytuje dodavatelská firma, vždy dle požadované odbornosti. Školení BOZP a PO probíhají v prostorách organizace formou přednášky, která jsou ukončena testem. Zdravotní kurzy, kurzy počítačové gramotnosti, kurz lyžařského instruktora a jazykové kurzy probíhají mimo organizaci. Zpravidla se jedná o přednášky a instruktáže, které jsou ukončeny testy. Co se týče hlediska času vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci, je sestaven plán na období jednoho roku tak, aby byly nejaktuálnější potřeby vzdělávání a rozvoje uspokojeny včas. Plán vzdělávacích aktivit se sestavuje s ohledem na očekávaný přísun peněžních prostředků z městského nebo krajského úřadu. Hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit probíhá nesystematicky mezi zaměstnanci, popřípadě příležitostným rozhovorem s nadřízeným.

4.1.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

Po definování potřeb, odpověděni si na výše uvedené otázky a sestavení ročního plánu, dochází k samotné realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílovou skupinu zaměstnanců, která bude podléhat procesu vzdělávání a rozvoje lze rozdělit na nově příchozí zaměstnance a stávající zaměstnance.

Organizace zabezpečuje vzdělávání ve dvou skupinách. První skupinou jsou školení ze zákona povinná a druhou jsou nepovinná odborná školení, která si určuje organizace sama dle aktuálních potřeb. Organizace poskytuje svým zaměstnancům vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou nutné pro výkon jejich práce. Zde rozděluje zaměstnance pedagogické a

nepedagogické. Povahou svého zařazení má každá tato skupina potřeby vzdělávání v odlišných oblastech výkonu své práce. Do zákonných školení patří:

- Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) – tomuto školení podléhají všichni zaměstnanci organizace. Nově přijatý zaměstnanec absolvuje školení BOZP, jehož platnost je dva roky. Opakované školení PO pro zaměstnance probíhá jednou za rok. Každému vedoucímu zaměstnanci platí toto školení 3 roky. Při změně pracovního zařazení a při změně druhu práce musí zaměstnanec absolvovat školení jako nově přijatý zaměstnanec. Dojde-li na pracovišti k zavedení nové technologie, musí být zaměstnanci znovu proškoleni. Platnost tohoto školení je dva roky.
- Školení požární ochrany – školení určeno pro všechny zaměstnance organizace. Platnost opakovaného školení PO zaměstnanců jsou dva roky a školení vedoucích zaměstnanců PO jsou platná 3 roky.
- Školení řidičů služebních vozidel – referentské zkoušky, jejichž platnost je jeden rok. Služební vozidla používá školník, a pracovnice rozvozu obědů.
- Školení obsluhy plynového zařízení – toto školení je určeno pro zaměstnance, kteří přijdou do styku s plynovými zařízeními. Jedná se o školníka základní školy, provozní a pracovnice školní jídelny. Platnost školení je 1 rok.
- Školení obsluhy elektrických zařízení – školení se vztahuje zejména na školníka a pracovnice školní jídelny. Platnost tohoto školení je 1 rok.
- Poskytování první pomoci – tohoto školení se zúčastňují vybraní zaměstnanci. Na každé pracoviště připadá minimálně jeden takto proškolený zaměstnanec. Platnost školení je 2 roky.
- Zdravotník organizace – vybraný zaměstnanec, který absolvoval 40-ti hodinový zdravotnický kurz. Jeho účast je nutná při akcích pořádaných školou, jakou jsou lyžařské kurzy a školy v přírodě.
- Školení o používání a manipulaci s chemickými látkami – školení určené pro vybrané zaměstnance, kteří přicházejí do styku s chemickými látkami. Těmito zaměstnanci jsou uklízečky, zaměstnanci školní jídelny, školník a vybraní učitelé.

Přehled zákonných vzdělávacích aktivit pedagogických pracovníků uvedených v kolektivní smlouvě vydává ředitel organizace v souladu s § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění, a na základě vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

Mezi konkrétní formy a druhy dalšího vzdělávání dle kolektivní smlouvy patří průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucí k získání kvalifikace.

Průběžné vzdělávání – tvoří obsah vzdělávání, které je směřováno k prohlubování současné kvalifikace zaměstnance dle § 230 zákoníku práce a § 24 odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb. Průběžné vzdělávání je realizováno aktivitami, které vedou k udržení, obnově, upevňování a doplňování kvalifikace pedagoga. Průběžné vzdělávání je podmíněné účastí zaměstnance na kurzech a seminářích v minimálním rozsahu 4 vyučovacích hodin za rok. Jejich obsahem jsou nové poznatky z pedagogických a psychologických disciplín, z oborů souvisejících s vyučovacími předměty, prevence sociálně patologických jevů, jazykového vzdělávání a práce s ICT. Dalšími vyhledávanými vzdělávacími kurzy jsou kurzy instruktorů lyžování a kurzy pro ekonomický úsek.

Průběžné vzdělávání je ve škole na rok 2012/2013 zaměřeno:

- u učitelů ZŠ na vzdělávací oblasti, které souvisejí s uskutečňováním projektu „Peníze školám“,
- u učitelů MŠ na metody práce v MŠ,
- u vychovatelek ŠD na metody práce ve ŠD.

Rozdělování peněz v projektu EU „peníze školám“ je možné díky novele zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů, která byla na řádné schůzi schválena Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR. Prostředky z této dotace lze čerpat pro účely nákupu nového vybavení do škol, ale i platů učitelů a nákladů na jejich školení. Do tohoto projektu se může přihlásit každá základní škola, pokud má zájem, ale pouze jednou. Finanční prostředky z dotace jsou naplánovány tak, aby se dostalo na každou školu, která se přihlásí.

Vzdělávání vedoucí k získání kvalifikace

Škola podporuje tyto formy a druhy dalšího vzdělávání, které vedou k získání kvalifikace:

Studium ke splnění kvalifikace spočívá v podpoře školy těch zaměstnanců, kteří zatím nesplňují podmínky odborné kvalifikace

- u pedagogů se zaměřením na první stupeň,
- u pedagogů druhého stupně se zaměřením na tělesnou výchovu.

V případě pedagogů se zaměřením na první stupeň to znamená, že jsou na této pozici zaměstnanci, kteří mají ukončenou střední pedagogickou školu a dostatek praxe. Aby mohli dále tuto práci vykonávat, je zapotřebí, aby dosáhli vyššího vzdělání. V případě pedagogů druhého stupně se zaměřením na tělesnou výchovu to znamená, že má organizace nedostatek pedagogických zaměstnanců s aprobací na tělesnou výchovu. Tito zaměstnanci sice mají ukončené vysokoškolské pedagogické studium, ale bez aproby potřebné pro organizaci.

V těchto případech bude škola podporovat studium v bakalářských a magisterských studijních programech.

Studium k rozšíření odborné kvalifikace zohledňuje potřebu školy dosáhnout plné odborné kvalifikace u pozice: učitel cizích jazyků – anglický jazyk, tělesná výchova, informatika a výpočetní technika.

Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů

- studium pro výchovné poradce
- prevence sociálně patologických jevů
- informační a výpočetní technika

Škola bude podporovat studium v rámci akreditovaných vzdělávacích programů vysokých škol a akreditovaných vzdělávacích programů jiných vzdělávacích institucí vedoucích k dosažení dalších kvalifikačních předpokladů podle vyhlášky č. 317/2005 Sb. v platném znění.

Zaměstnanci organizace se školí zpravidla individuálně, nejvýše ve skupinách 4 osob. Škola využívá především nabídky těch společností, se kterými mají zaměstnanci dobré zkušenosti v přínosu nabytých poznatků. Do role školitelů se zaměstnanci organizace dostanou pouze v případě adaptace nového zaměstnance a proškolení jeho působnosti v dané oblasti.

Formy vzdělávacích a rozvojových aktivit

Školení BOZP a PO probíhá v organizaci, vede ji specialista disponující potřebnou kvalifikací v oboru, a to formou přednášky. Tato forma školení trvá 80 – 240 minut podle náročnosti a je zakončená písemným testem. V případě časové tísně lze školení absolvovat prostřednictvím e-learningu. Délka e-learningového školení je individuální. Stejným způsobem probíhá i školení řidičů. Výklad v oblasti základních předpisů, dopravních značek a

technických otázek je poskytován formou přednášky, nebo samostudiem s následným testem. Školení obsluhy plynového a elektrického zařízení je specifické ve vstupní instruktaži. Další zkoušky probíhají formou e-learningu.

Zdravotní kurzy a kurzy první pomoci se skládají z části teoretické a praktické. Získávání teoretických znalostí je poskytováno formou přednášky. Následující část je praktická, kde si všichni zaměstnanci vyzkouší nově nabyté znalosti. Jedná se o demonstrování určitých akcí a modelování situací.

Odborným kurzem, vyhledávaným zaměstnanci je kurz počítačové gramotnosti, který probíhá většinou mimo organizaci. Kurz probíhá formou instruktaže a řešením případových studií. Kurz instruktora lyžování probíhá samozřejmě mimo organizaci. Pro praktické složení zkoušky je zapotřebí předvést své dovednosti na svahu. Získání potřebných teoretických znalostí probíhá formou přednášky a následné demonstrace. Prohlubování kvalifikace u pedagogů spočívá ve formě samostudia potřebných materiálů nebo účast na přednášce problematického tématu. Dle aktuálního stavu probíhá přednáška v organizaci nebo mimo ni. O jazykové kurzy je v organizaci veliký zájem. Probíhají převážně mimo její území, a to v jazykových školách pod vedením zkušených lektorů. Kurz probíhá formou přednášek a seminářů s průběžnými testy. Kurzy pro ekonomický úsek jsou vedeny formou přednášek a demonstrací. Zaměstnanci ekonomického úseku organizace si dle potřeby danou problematiku nastudují sami. Vzdělávání tedy probíhá formou samostudia.

Počet a povaha vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci je založena finančních prostředcích určených na vzdělávací aktivity. Jak již bylo zmíněno, škola je závislá na finančních prostředcích, které ji poskytne stát prostřednictvím příslušných úřadů. V závislosti na rozpočtových možnostech školy se stanoví priority a tím i pořadí realizace výše uvedených jednotlivých druhů a forem vzdělávání. Jedná se o tuto škálu priorit:

- a) Průběžné vzdělávání
- b) Školení: Poskytování první pomoci
- c) Studium k výkonu specializovaných činností
- d) Studium k získání odborné kvalifikace
- e) Studium k rozšíření odborné kvalifikace

Z této stupnice je možno vidět, který druh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je pro organizaci nejdůležitější.

Náklady na vzdělávání a rozvoj

Jednotlivá školská zařízení jsou zřizována jako příspěvkové organizace, které hospodaří s finančními prostředky veřejných zdrojů. Charakteristickým rysem těchto prostředků je fakt, že jsou účelově vázané a škola je po jejich obdržení nemůže přerozdělit dle svého uvážení, ale musí je použít účelově, tedy na to, na co je dostala. Prostředky veřejných zdrojů jsou prostředky ze státního rozpočtu a územně samosprávných celků. Jedná se i o čerpání finančních prostředků z fondů příspěvkových organizací, které jsou zřízeny ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí.

Zřizovatelem Základní školy a mateřské školy Hrabina Český Těšín, příspěvková organizace je obec Český Těšín, tedy příslušný městský úřad. Zdroje, ze kterých organizace čerpá peněžní prostředky na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, škola rozděluje podle původu.

Z rozpočtu zřizovatele školy, tedy městského úřadu města Český Těšín, jsou výhradně financovány vzdělávací a rozvojové aktivity nepedagogických pracovníků. Do těchto aktivit spadají zejména školení řidičů vozidel, školení obsluhy plynového zařízení, školení obsluhy elektrických zařízení, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení manipulace s chemickými látkami, školení požární ochrany a školení pro ekonomický úsek. Zřizovatel školy se mimo jiné stará o provoz organizace, kdy hradí náklady na její provoz, tedy elektřinu, vodu, plyn a částečné opravy objektu. Roční náklady na vzdělávání z rozpočtu městského úřadu činí 2055 Kč.

Prostředky státního rozpočtu, které jsou poskytovány školám prostřednictvím krajského úřadu, jsou chápány jako rozpočet přímých nákladů na vzdělávání. Z těchto financí jsou hrazeny vzdělávací aktivity především pedagogických zaměstnanců a část ekonomického úseku. Řadí se zde tedy školení instruktorů lyžování, kurz zdravotníka a poskytování první pomoci, jazykové kurzy, kurzy počítačové gramotnosti a manažerské (ekonomické) kurzy. Z rozpočtu přímých nákladů na vzdělávání z krajského úřadu činí roční náklady 19 080 Kč.

Dalším zdrojem financování vzdělávání zaměstnanců školy jsou projekty a dotace z EU, jako jsou například „EU peníze školám“ nebo „Comenius“. Z těchto projektů jsou čerpány finanční prostředky výhradně na vzdělávání pedagogických zaměstnanců v oblasti cizích jazyků a výpočetní techniky.

4.1.4 Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této fázi je organizace velice špatně informována o efektivitě vzdělávacích a rozvojových programů. Sama organizace nemá žádný formální systém hodnocení vzdělávacích aktivit a zpětné vazby od zaměstnanců, kteří tato školení absolvují. Sami zaměstnanci mohou subjektivně zhodnotit celkový efekt vzdělávání a pomocí rozhovoru se svými nadřízenými či spolupracovníky se o své dojmy podělit. Vedení takto získané informace nijak neeviduje a nevytváří vhodný systém hodnocení vzdělávacích aktivit. Na základě těchto neformálních informací organizace vyhodnotí, zda se škooliteli budou dále spolupracovat nebo se obrátí na jiné školitele.

Organizace klade důraz na to, aby školení byla v souladu s akreditací Ministerstva vnitra. U vzdělávání a rozvoje pedagogických zaměstnanců je důležité, aby byla v rámci dalšího vzdělávání pedagogických zaměstnanců. Organizace na konci roku hodnotí, do jaké míry se podařilo dodržet roční plán školení a která skupina zaměstnanců (pedagogičtí, nepedagogičtí) absolvovala vyšší počet vzdělávacích a rozvojových aktivit v návaznosti na skutečné potřeby pro výkon jejich povolání.

4.2 Analýza dotazníkového šetření

Pro získání informací a názorů od většího počtu zaměstnanců je nejvhodnější metodou tohoto zjišťování, dotazníkové šetření. Stejně metody bylo použito i v organizaci Základní a mateřská škola Hrabina Český Těšín, příspěvková organizace. Jedná se o relativně spolehlivou metodu, která zaměstnancům zajišťuje anonymitu a neovlivňuje jejich názory a postoje k dané problematice. Lze tedy předpokládat upřímné a nezkreslené odpovědi. Otázky ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, uvedené v dotazníku, jsou určeny pro pedagogické a vedoucí zaměstnance. Dotazník je určen 73 zaměstnancům, ovšem 5 z nich je na mateřské dovolené, takže se počet dotazníků snížil na 68.

Samotný dotazník obsahuje 30 otázek, týkajících se vzdělávání a rozvoje v organizaci, které jsou podstatné pro vyhodnocení stávající situace a vytvoření návrhů zlepšení. V úvodu dotazníku jsou položeny 4 otázky na identifikační znaky zaměstnanců. Další 3 otázky směřují k významu a kvalitě vstupního školení v organizaci. Zbývající otázky se již týkaly zjišťování úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Otázky, jež tvoří dotazník, jsou formulovány z větší části jako uzavřené s výběrem předem stanovených variant. Méně časté

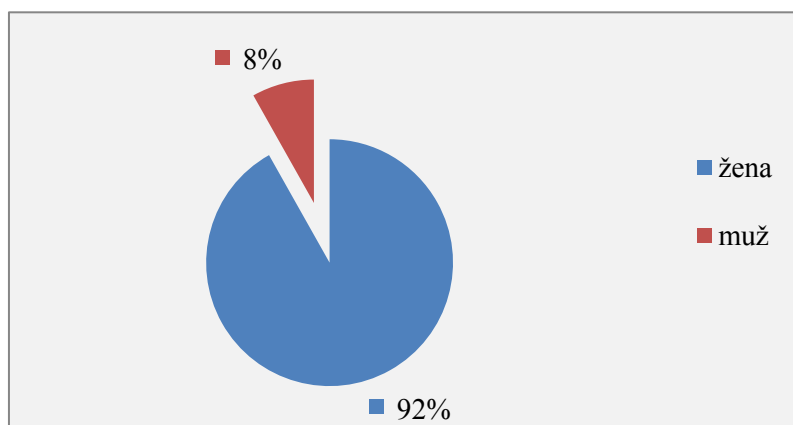
jsou otázky polo uzavřené, kde může zaměstnanec kromě předem formulovaných variant odpovědí, přidat svou vlastní. Poslední otázka dotazníku je otevřená, kde mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na vzdělávání a rozvoj ve své organizaci.

Dotazníky byly prostřednictvím personalistky rozdány všem 68 zaměstnancům v zainteresované skupině, tedy pedagogům a vedoucím pracovníkům. Celkový počet vyplněných a navracených dotazníků je 49, což představuje 72% z celkového počtu rozdaných dotazníků. Zpracování, vyhodnocení a prezentace výsledků je provedeno pomocí nástrojů Microsoft Office, tedy Excel na tvorbu grafů a Word pro slovní interpretaci.

4.2.1 Charakteristika respondentů

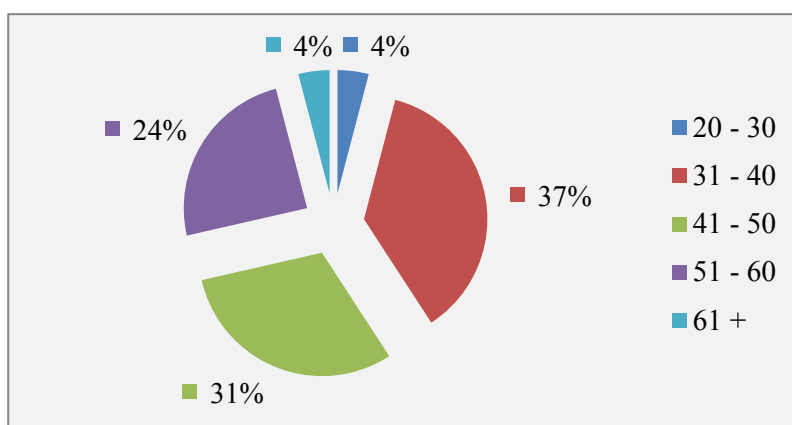
Úvodní část dotazníku je tvořena otázkami směřujícími na charakter zaměstnanců, kteří dotazník správně vyplnili a odevzdali. Tyto otázky se týkají rozdělení dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a pracovní pozice zaměstnanců Základní školy a mateřské školy Hrabina Český Těšín, příspěvková organizace.

Otázka č. 1: Uveďte Vaše pohlaví



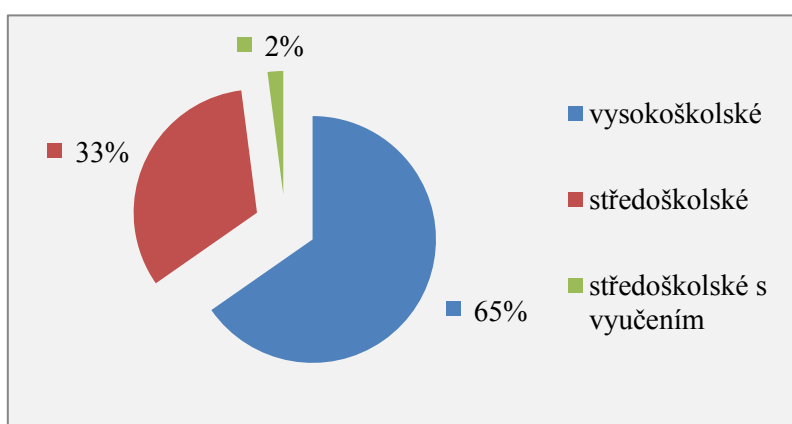
Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že poměr mužů a žen, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je nevyrovnaný. To ovšem vyplývá z povahy organizace, kde drtivou většinu zaměstnanců, tvoří ženy. Muži představují 8% z celkového počtu zaměstnanců, zbývajících 92% je zastoupeno ženami.

Otázka č. 2: Zařad'te se prosím do své věkové kategorie



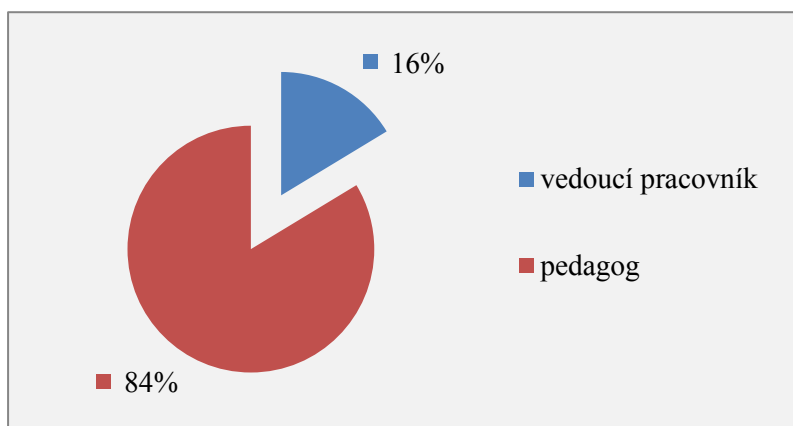
Věková struktura zaměstnanců je různorodá. Jelikož se jedná o školní zařízení, povaha zaměstnání umožňuje vykonávat tuto práci zaměstnancům ve všech věkových skupinách. V první kategorii se nachází pouze dva respondenti, což činí zhruba 4% z celku. Tito zaměstnanci jsou mladí pedagogové po ukončení vysoké školy pedagogické. Kategorie 31 – 40 let čítá 18 zaměstnanců, kterých je necelých 37%. Do této skupiny patří pedagogové základních a mateřských škol. Následující skupina je dosti vyrovnaná s tou předchozí. Zaměstnanci této kategorie tvoří téměř 31%. Z grafu lze vypožorovat, že v těchto dvou skupinách je zaměstnanců nejvíce. V kategorii 51 – 60 let se již pohybují zaměstnanci z vedení organizace a starší pedagogové. Těchto zaměstnanců je necelých 25% z celkového počtu respondentů. Do poslední kategorie jsou zařazeni dva respondenti, kterým je člen vedení organizace a jeden vedoucí zaměstnanec provozně technického oboru.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



Jelikož se jedná o organizaci, která se zabývá vzděláváním dětí, je zapotřebí, aby byli zaměstnanci této organizace dostatečně vzdělaní. Učitelé jsou absolventy vysokých a středních pedagogických škol. Jak je z grafu zřejmé, v organizaci je nejvíce vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, kteří představují 65%. Mezi středoškolsky vzdělané zaměstnance patří jak absolventi pedagogických středních škol, tak jiných odborných středních škol. Ti tvoří skoro třetinu respondentů. Mezi těmito zaměstnanci jsou zaměstnanci mateřské školy a vedoucí pracovníci, jako je sekretářka, vedoucí školní jídelny nebo vedoucí mateřské školy. Středoškolského vzdělání s vyučením dosáhl školník organizace. Jeho osoba je mezi vedoucími pracovníky důležitá, protože je pověřen kontrolou hasicích přístrojů, kontrolou a obsluhou plynových zařízení, a je vedoucím úseku úklidu.

Otázka č. 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?



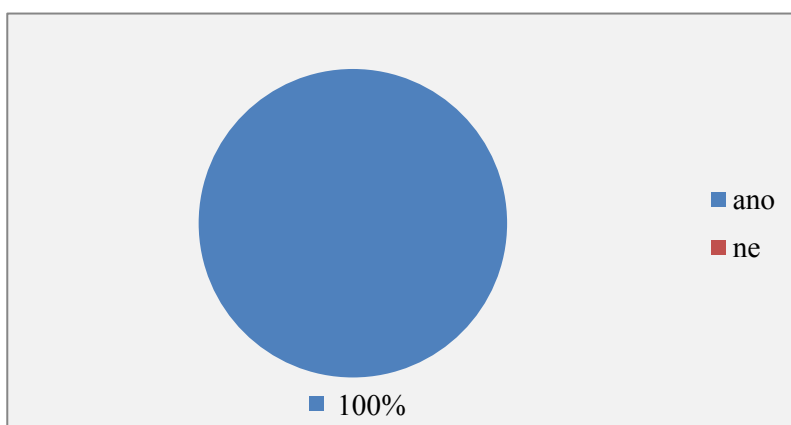
Z grafu je patrné, že v rozdělení pracovních pozic převládá pedagogická činnost, tedy učitelé. Ti tvoří 84%. Zbýlých 16% zaměstnanců tvoří vedoucí zaměstnanci. Mezi členy pedagogického sboru patří samotní pedagogové, metodikové pro pedagogickou činnost, metodikové prevence kriminality nebo také výchovní poradci, kteří se uplatňují v oblasti řešení výukových a výchovných problémů. K vedoucím zaměstnancům se řadí vedení organizace s vedoucími zaměstnanci v příslušných oblastech.

4.2.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Otázky kladené respondentům v druhé části dotazníku jsou zaměřeny na samotný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. V úvodu jsou obsaženy otázky, týkající se vstupního školení. Zbylé otázky jsou kladeny na kvalitu, obsah a přínos vzdělávacích a rozvojových aktivit, které organizace svým zaměstnancům poskytuje.

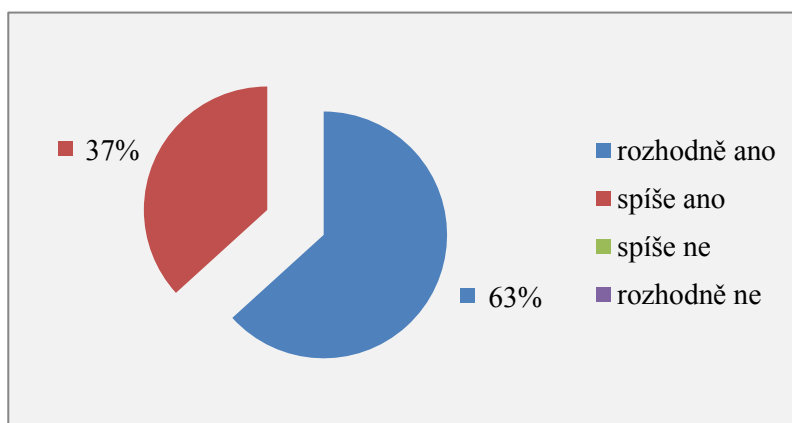
Odpovědi získané z dotazníku budou důkladně zpracovány a vyhodnoceny. Cílem těchto otázek je zjistit názor zaměstnanců na celkový systém vzdělávání a rozvoje v organizaci. V návaznosti na zjištěné skutečnosti budou za pomoci teoretických znalostí stanoveny návrhy na jeho zlepšení.

Otázka č. 5: Absolvoval/a jste vstupní školení po nástupu do zaměstnání?



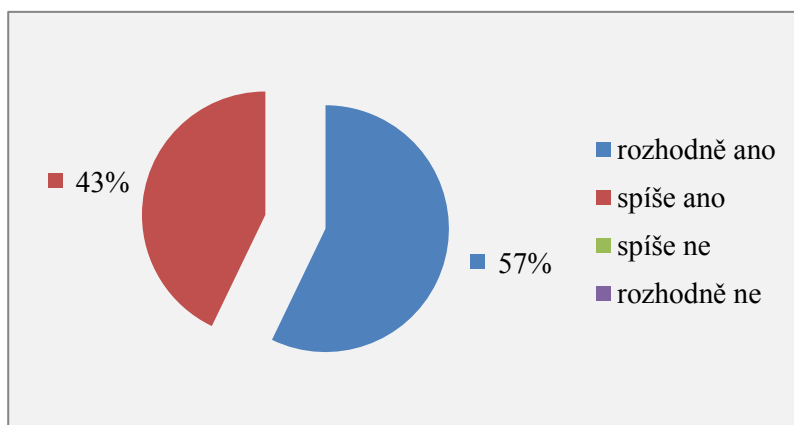
Možnosti odpovědí na tuto otázku jsou jen „ano“ a „ne“. Z grafu je patrné, že každý zaměstnanec, který přichází do organizace, prochází řádným vstupním školením. Týká se to tedy pedagogických i vedoucích zaměstnanců. Všichni respondenti uvedli, že vstupní školení absolvovali. Absolvování vstupního školení je nezbytné jak z legislativní stránky, tak z pohledu povahy organizace. Ta takto seznamuje zaměstnance s kulturou, strukturou a politikou organizace. Upravuje povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů plynoucí ze zákoníku práce, pracovní postupy a zásady. Vstupní školení seznamuje zaměstnance s organizací a v tomto směru byli všichni zaměstnanci řádně proškoleni.

Otázka č. 6: Je podle Vás vstupní školení důležité?



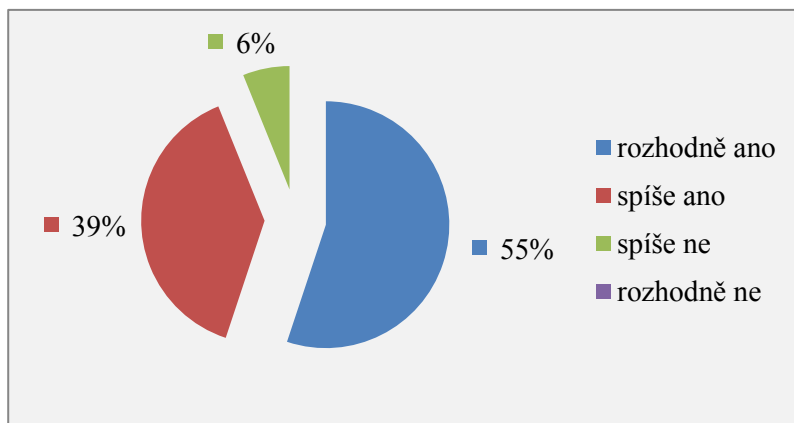
Tato otázka má zjistit, jak zaměstnanci vnímají význam vstupního školení ve své organizaci. Z nabídky odpovědí nezvolil žádný ze zaměstnanců možnost „spíše ne“ ani „rozhodně ne“. Z grafu lze vyčíst, že zaměstnanci skutečně přikládají vážnost vstupnímu školení. Na tuto otázku reagovalo 63% zaměstnanců odpovědí „rozhodně ano“. Takto reagovali všichni vedoucí zaměstnanci a část pedagogických zaměstnanců. 37% dotázaných odpovědělo možností „spíše ano“. Tuto odpověď označila zbývající část pedagogických zaměstnanců.

Otázka č. 7: Byla obsahová stránka vstupního školení dostatečná?



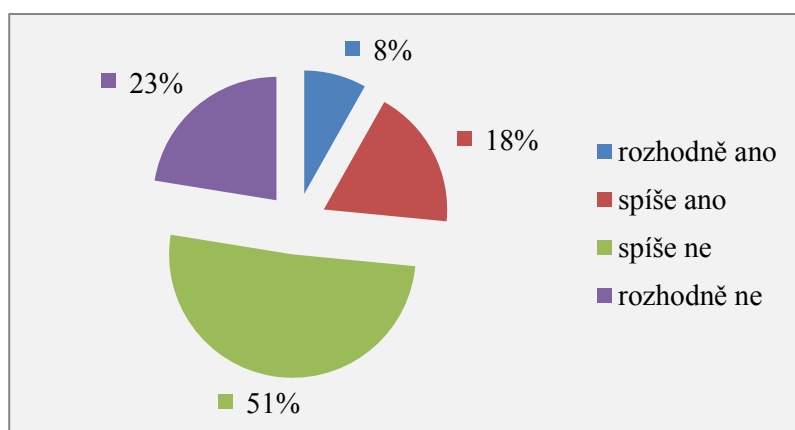
Ani na otázku dostatečné obsahové stránky vstupního školení zaměstnanci nepoužili možnost odpovědi „spíše ne“ ani „rozhodně ne“. 57% zaměstnanců je rozhodně přesvědčena o dostatečném obsahu vstupního školení, z toho je 5 vedoucích zaměstnanců, kteří tvoří 18% této odpovědi. Možnost „spíše ano“ označilo zbylých 43% dotázaných. Takto odpověděli zbývající 3 vedoucí zaměstnanci, kteří reprezentují 14% této odpovědi.

Otázka č. 8: Myslíte si, že je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců důležitý?



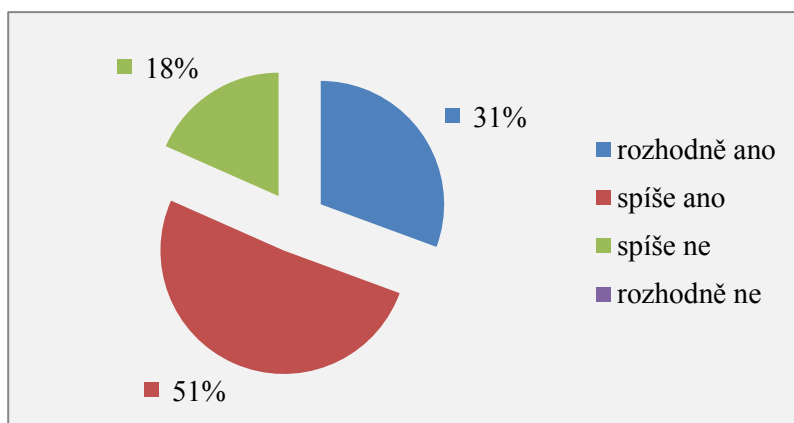
Tato otázka má zjistit, do jaké míry vnímají zaměstnanci význam vzdělávání a rozvoje. Většina respondentů, kterých bylo 55%, uvedla, že je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců rozhodně důležitý. Takto odpověděli i všichni vedoucí zaměstnanci organizace, kteří tvořili 30% této odpovědi. Druhá nejpočetnější skupina, jak lze z grafu vyčíst, uvedla, že „spíše ano“. Pro 6% dotázaných zaměstnanců je vzdělávání a rozvoj spíše nedůležitý. Žádný z respondentů ovšem není přesvědčen, že by bylo vzdělávání a rozvoj rozhodně nedůležité.

Otázka č. 9: Je dle Vašeho názoru kladen důraz na vzdělávání a rozvoj ve Vaší organizaci?



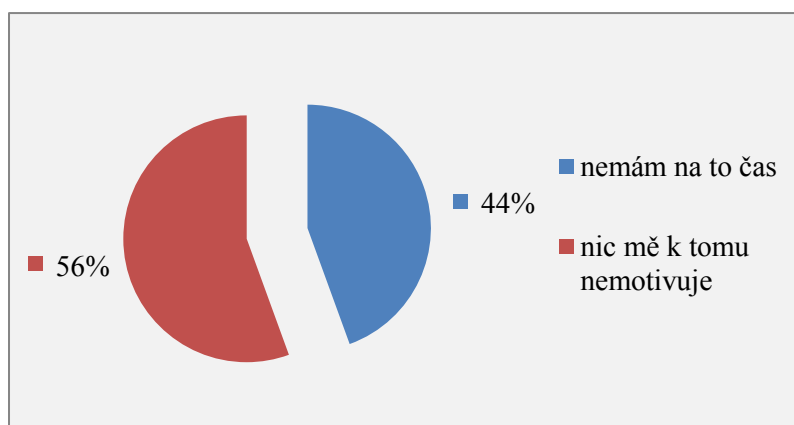
Odpovědi na tuto otázku jsou různorodé. Pouze malé procento dotázaných zaměstnanců odpovídalo kladně ve prospěch organizace. V odpovědích jsou obsaženy všechny čtyři skupiny možností. Pouze 8% respondentů je přesvědčeno, že organizace rozhodně klade důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Takto odpověděli i 3 vedoucí zaměstnanci, kteří reprezentují 75% této odpovědi. Dalších 18% označilo možnost „spíše ano“. Tuto možnost zvolili 3 vedoucí zaměstnanci, kteří představují 33% z uvedených 18%. Z výše uvedeného grafu je patrné, že větší polovina respondentů zastává názor, že organizace důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spíše neklade. Tento názor sdílejí i dva vedoucí zaměstnanci tvořící 8% této odpovědi. Poslední možností je odpověď „rozhodně ne“, kterou označilo 23% respondentů. V této otázce převládají negativní názory, co se týče důrazu organizace na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

Otázka č. 10: Zúčastňujete se vzdělávacích a rozvojových aktivit, které vám organizace nabízí?



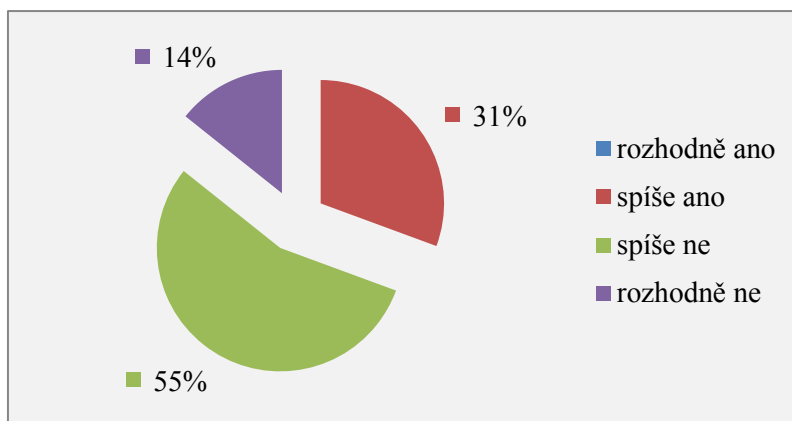
Valná většina respondentů se nabízených vzdělávacích aktivit zúčastňuje. Ovšem více než jedna třetina dotázaných uvedla, že se těchto aktivit zúčastňuje rozhodně. Tuto odpověď tvoří z 33% vedoucí zaměstnanci. Většinových 51 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „spíše ano“. Mezi těmito dotázanými byli i 3 vedoucí, kteří tuto odpověď reprezentují 12%. Zbylých 18% se vzdělávacích aktivit spíše nezúčastňuje. Z grafu je patrné, že většina dotazovaných využívá příležitosti vzdělávacích a rozvojových aktivit, které organizace nabízí.

Otázka č. 11: Pokud jste v předchozí otázce zaznačil/a možnost „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“, uveďte, proč se vzdělávacích a rozvojových aktivit nezúčastňujete?



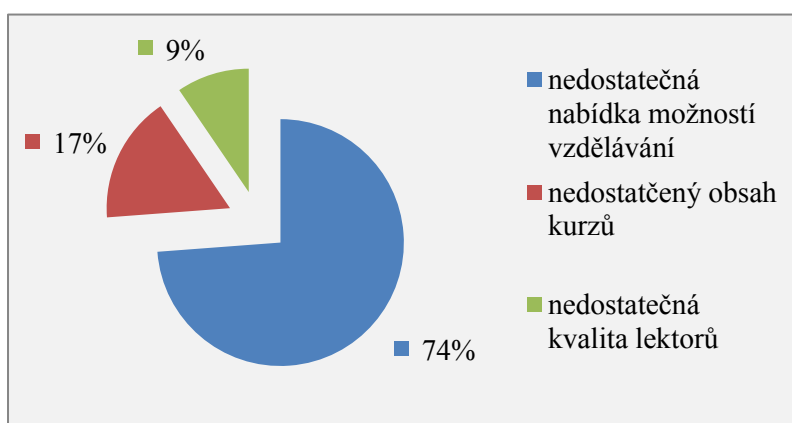
Z respondentů, kteří odpověděli, že se spíše vzdělávacích a rozvojových aktivit nezúčastňují, jich 56% uvedlo, že k dalšímu vzdělávání a rozvoji nejsou nijak motivováni. Zbylých 44% se nezúčastňuje z důvodu časového vytížení.

Otázka č. 12: Jste spokojen/a s úrovní vzdělávacích a rozvojových aktivit ve Vaší organizaci?



Samotný graf vypovídá, že spokojenost s úrovní vzdělávacích aktivit v organizaci není příliš velká. Pouze 31% respondentů označilo možnost „spíše ano“, tedy, že jsou spíše spokojeni s jejich úrovní, než nespokojeni. 27% z nich představují vedoucí zaměstnanci. Většina dotazovaných ovšem uvedla, že jsou spíše nespokojeni s úrovní vzdělávacích aktivit organizace. Takto odpověděli další 4 vedoucí zaměstnanci tvořící 15% této odpovědi. Jen 14% respondentů uvádí, že s úrovní vzdělávacích aktivit v organizaci spokojeni rozhodně nejsou.

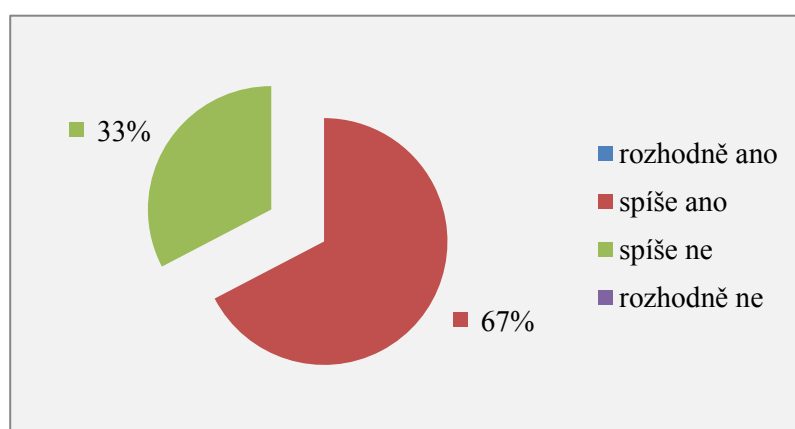
Otázka č. 13: Pokud jste v předchozí otázce zaznačil/a možnost „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“, uveďte, s čím nejste spokojen/a?



Z výše uvedeného grafu lze vypořadovat, že 74% respondentů, kteří projevíli v předchozí otázce nespokojenost s úrovní vzdělávacích aktivit, je nespokojeno, co se týče

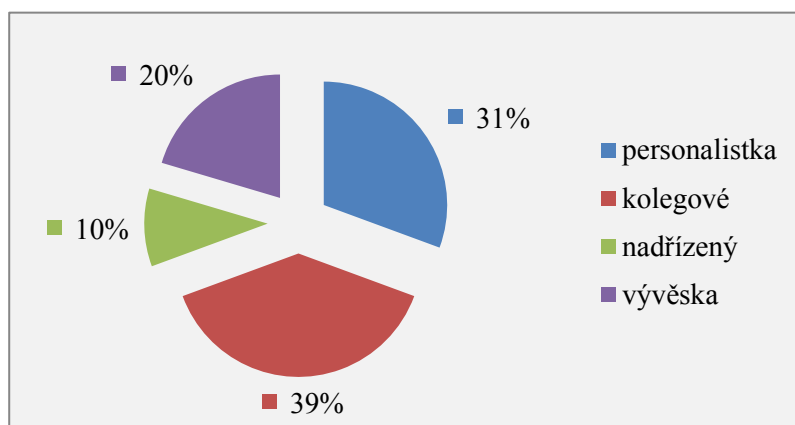
nabídky vzdělávacích možností v organizaci. S touto nabídkou nejsou spokojeni ani zbývající 4 vedoucí zaměstnanci, kteří reprezentují 13% této odpovědi. Jejich počet je dle nich nedostačující. Jen malá část zaměstnanců není spokojena s jejich obsahovou stránkou. Tuto část reprezentuje 17% respondentů. S kvalitou lektorů, kteří tyto aktivity vedou je nespokojeno 9% respondentů. Ti ji považují za nedostatečnou. Tato otázka je polo uzavřená, byl tedy respondentům k dispozici prostor, kde mohli sami vyjádřit svůj názor k dané problematice. Žádný z nich tuto možnost nevyužil.

Otázka č. 14: Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?



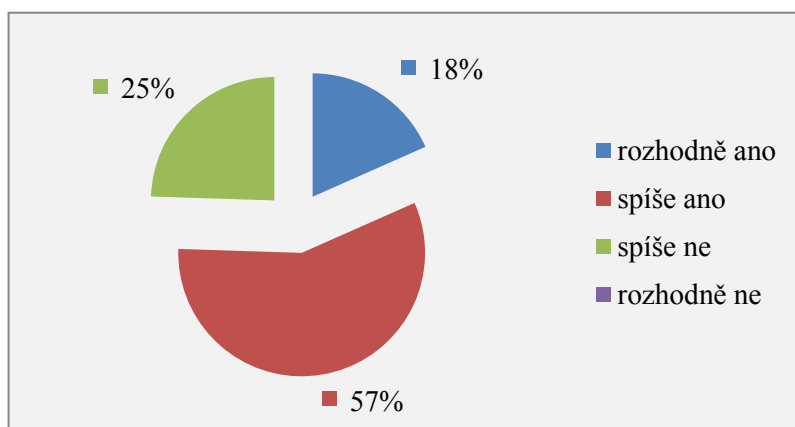
Odpovědi na otázku dostatku informací ohledně možnosti vzdělávání rozdělilo respondenty do dvou skupin. Žádný z dotázaných neodpověděl na tuto otázku možnostmi „rozhodně ano“ nebo „rozhodně ne“. Jak je z grafu patrné, 67% respondentů zastává názor, že spíše mají dostatek potřebných informací o možnostech vzdělávání. Mezi těmito respondenty jsou všichni vedoucí zaměstnanci organizace. V Zbýlých 33% dotázaných uvedlo, že potřebných informací mají spíše nedostatek.

Otázka č. 15: Odkud se dovídáte o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?



Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou velmi různorodé. Na grafu je znázorněno, že 39% dotázaných získává informace o možnostech vzdělávání ve své organizaci prostřednictvím svých kolegů. Personalista je zdrojem informací pro 31% dotázaných. Pouze 10% zaměstnanců získává potřebné informace od svého nadřízeného. Vývěska, jako forma interní komunikace v organizaci, je zdrojem informací o možnostech vzdělávání pro 20% zaměstnanců. Respondenti měli možnost, prostřednictvím této polo uzavřené otázky v dotazníku, uvést i jiné zdroje informací. Tuto otázku nevyplnil žádný dotazovaný.

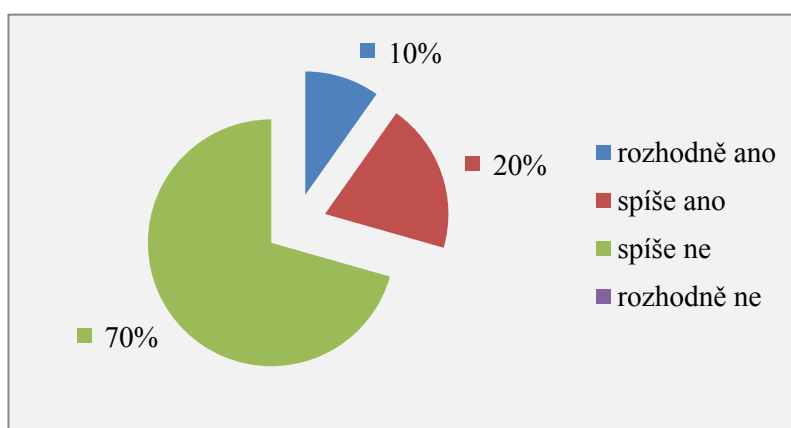
Otázka č. 16: Máte sami potřebu se ve svém zaměstnání dále vzdělávat a rozvíjet?



Na otázku individuální potřeby, dále se svém zaměstnání vzdělávat, převažovaly vesměs kladné odpovědi. Jelikož se jedná o Základní školu a mateřskou školu, tedy oblast vzdělávání dětí, jsou si zaměstnanci vědomi důležitosti kvalitní přípravy pro jejich výuku. Pouze 18% dotázaných rozhodně pociťuje potřebu se dále vzdělávat. Tato odpověď je

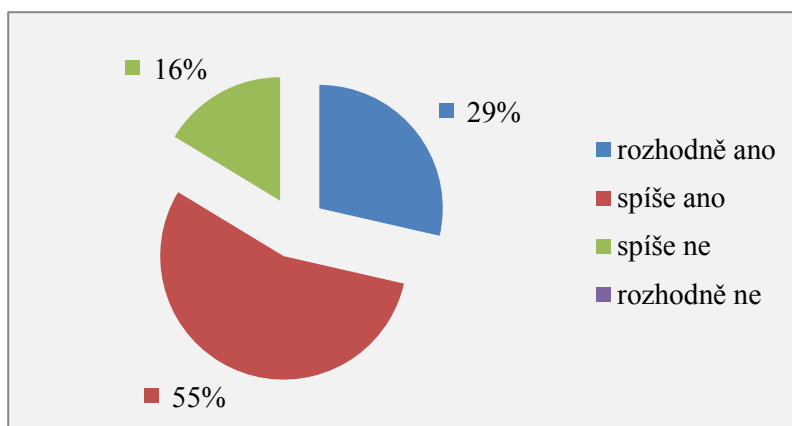
zastoupena také dvěma vedoucími zaměstnanci, kteří reprezentují 22% této možnosti. Převážná většina ovšem označila možnost „spíše ano“. Tato skupina představuje 57% ze všech dotázaných a z 18ti% je tvořena vedoucími zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří potřebu individuálního vzdělávání spíše nepocítují, tvoří 25% z celku. Tuto odpověď uvedl v dotazníku i jeden z vedoucích zaměstnanců.

Otázka č. 17: Komunikujete se svým nadřízeným o potřebách a možnostech vzdělávání a rozvoje?



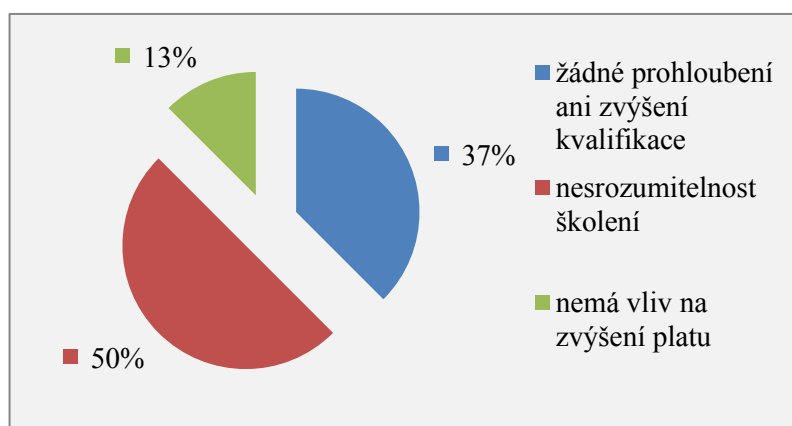
Na výše uvedeném grafu je vidět, že komunikace nadřízeného se svými zaměstnanci o potřebách a možnostech vzdělávání a rozvoje v organizaci, není příliš dobrá. Drtivá 70% respondentů uvádí, že spíše se svým nadřízeným nekomunikují. Takto reagovali i 4 vedoucí zaměstnanci, příslušné části grafu podílejí 11%. Necelá jedna třetina zaměstnanců ale komunikaci s nadřízeným uvádí. Odpověď „rozhodně ano“, označilo v dotazníku 10% dotázaných. 20% respondentů uvedlo, že se svým nadřízeným o možnosti vzdělávání a rozvoje, spíše komunikuje. Tyto možnosti byly uvedeny i u čtyř zbývajících vedoucích zaměstnanců.

Otázka č. 18: Byly pro Vás přínosem vzdělávací a rozvojové aktivity, kterých jste se zúčastnil/a?



Pro 55% dotazovaných, byly vzdělávací a rozvojové aktivity, kterých se zúčastnili, přínosem. Tato část dotazovaných označila možnost „spíše ano“. Ještě více je ve svém názoru utvrzeno 29% respondentů, kteří odpověděli možností „rozhodně ano“. Jsou tedy naprosto přesvědčeni, že je pro ně účast na těchto vzdělávacích a rozvojových aktivitách, přínosná. Tyto dvě možnosti kladných odpovědí zaznačili také všichni vedoucí zaměstnanci organizace. Na druhou stranu, 16 % zaměstnanců není přesvědčeno přínosem z účasti na těchto aktivitách. Nikdo z dotazovaných ovšem neuvedl, že by byly rozhodně nepřínosné.

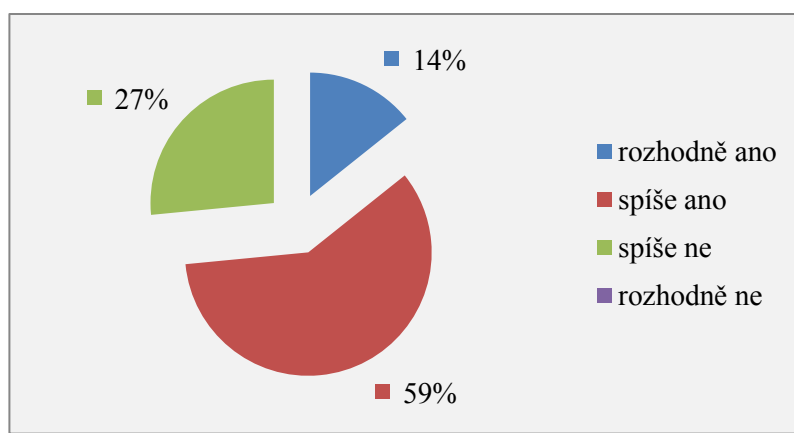
Otázka č. 19: Pokud jste v předchozí otázce zaznačil/a možnost „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“, uveďte, proč pro Vás nebyly vzdělávací a rozvojové aktivity přínosné?



Zaměstnanci, kteří neviděli příliš velký přínos na absolvovaných vzdělávacích a rozvojových aktivitách, mohli v této otázce projevit své důvody. Ze škály odpovědí bylo

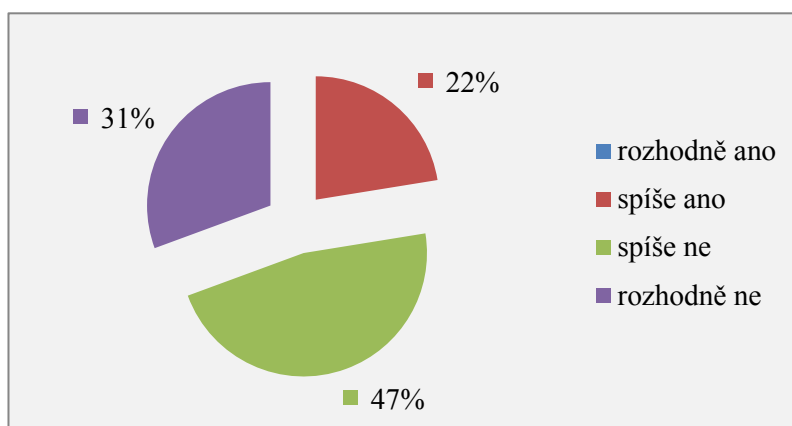
možno využít i prostor pro vlastní názor a napsat jinou příčinu. Žádný z respondentů tak ale neučinil. Z grafu je patrné, že polovina respondentů není příliš spokojená se srozumitelností školení. Dalších 37% respondentů uvedlo, že pro ně školení není příliš přínosné v oblasti prohloubení a zvýšení kvalifikace. Nejmenší část zaměstnanců (13%) nepokládá vzdělávací a rozvojové aktivity za přínosné, když se to neprojeví na zvýšení jejich platu. Škála odpovědí v dotazníku byla širší, zaměstnanci ovšem jako důvod nespokojenosti s přínosem vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci uvedli výše zobrazené.

Otázka č. 20: Využíváte nové znalosti získané v kurzu při výkonu svého zaměstnání?



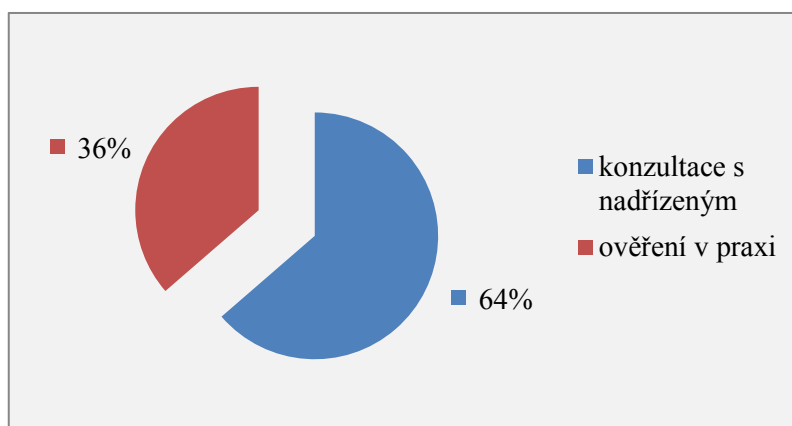
Z grafu je patrné, že probíhá aplikace nových znalostí ze vzdělávacích a rozvojových aktivit organizace, do výkonu svého zaměstnání. Rozhodně je o tom přesvědčeno 14% dotázaných. Možnost „spíše ano“, zvolilo 59% zaměstnanců. Na grafu lze pozorovat, že převážná většina dotázaných využívá nově nabyté znalosti při výkonu svého povolání. Mezi takto odpovídající se řadí také všichni vedoucí zaměstnanci organizace. Odpovědi „spíše ne“, reagovalo 27% procent respondentů.

Otázka č. 21: Ověřuje organizace Vaše nově nabyté znalosti?



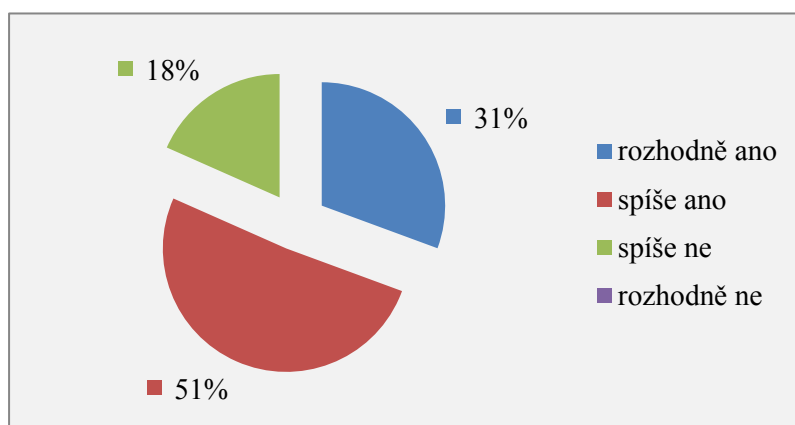
Tato otázka je zaměřena na skutečnost, do jaké míry zjišťuje organizace efektivitu vzdělávacích a rozvojových aktivit, které svým zaměstnancům poskytuje. Převažují ovšem negativní odpovědi, které svědčí o tom, že se organizace o přínos těchto aktivit příliš nezajímá. Pouhá 22% respondentů uvedla v odpovědi možnost „spíše ano“. Kromě pedagogických zaměstnanců označili tuto odpověď 3 vedoucí zaměstnanci, kteří se na této možnosti podílejí 27%. Zbývající část zaměstnanců ovšem odpovídala v neprospěch organizace. Celých 47% zaměstnanců uvedlo, že organizace spíše neověřuje efektivitu těchto aktivit, tedy kvalitu nově nabytých znalostí. Tento názor zastává 5 vedoucích zaměstnanců, tedy 21% této odpovědi. Možnost „rozhodně ne“ označilo 37 % dotázaných.

Otázka č. 22: Pokud jste v předchozí otázce zaznačil/a možnost „spíše ano“ nebo „rozhodně ano“, uveďte, jakým způsobem probíhá ověřování nově nabytých znalostí?



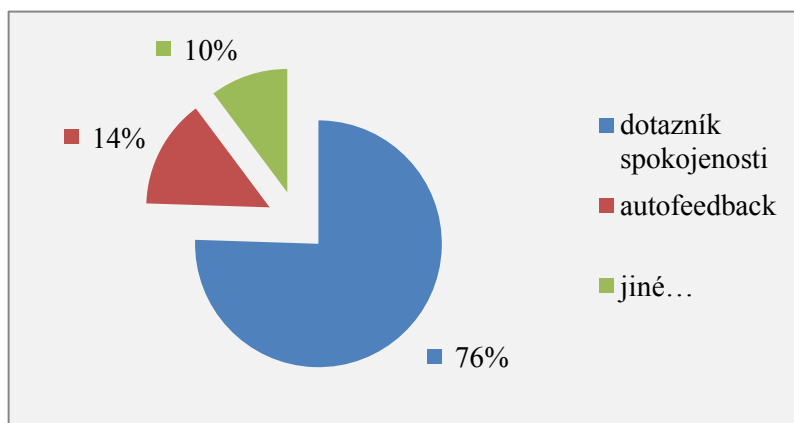
Zaměstnanci měli příležitost výběru z navržených odpovědí, ale byly označeny pouze dvě. K popsání způsobu průběhu ověřování nově nabytých znalostí měli možnost prezentace svého názoru, ovšem žádný z respondentů ji nevyužil k uvedení jiné odpovědi. Nově nabyté znalosti konzultuje se svým nadřízeným 64% pedagogických zaměstnanců včetně 3 vedoucích. Jak je z grafu patrné, pouze 36% dotazovaných podstupuje ověřování nových znalostí v praxi.

Otázka č. 23: Myslíte si, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vaší organizaci zvyšuje její úroveň?



Jak je na výše uvedeném grafu vidět, drtivá většina zaměstnanců si myslí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců své ovoce přináší a že se tedy zvyšuje celková úroveň organizace. Své rozhodné kladné stanovisko projevilo 31% dotazovaných, ti jsou přesvědčeni, že vzdělávací a rozvojové aktivity rozhodně úroveň organizace zvyšují. Největší část respondentů (51%) je o zvyšování úrovně v důsledku vzdělávacích aktivit přesvědčena spíše. Všichni vedoucí zaměstnanci na tuto otázku odpovídali kladně. Pouhých 18% respondentů označilo v odpovědi „spíše ne“, nemyslí si tedy, že by vzdělávací a rozvojové aktivity, kterých se zaměstnanci účastní, zvyšovaly úroveň organizace.

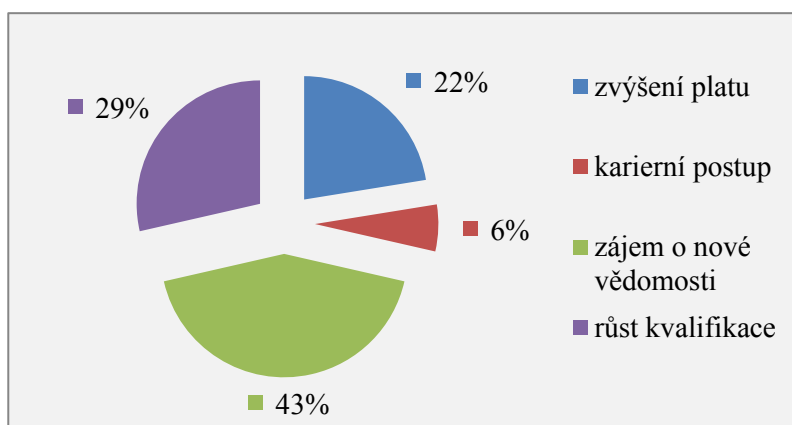
Otázka č. 24: Jakou metodu hodnocení vzdělávání a rozvoje ze strany organizace byste uvítal/a?



Cílem této otázky bylo zjistit, jak by měla organizace, zjišťovat a hodnotit úroveň vzdělávacích a rozvojových aktivit svých zaměstnanců. Ze škály navržených možností označilo 76% respondentů metodu dotazníku spokojenosti, kdy by sám zaměstnanec zhodnotil přínos kurzu, strukturu a jeho celkovou kvalitu. Takto odpovědělo kromě pedagogů i 6 vedoucích zaměstnanců, kteří reprezentují 16% této možnosti. Z grafu je patrné, že 14% dotazovaných zvolilo možnost autofeedback, který spočívá v kladení si sama sobě otázek na kvalitu práce a osobní rozvoj v organizaci. Tuto metodu by uvítali 2 vedoucí zaměstnanci, kteří se na této možnosti podílejí téměř 29%.

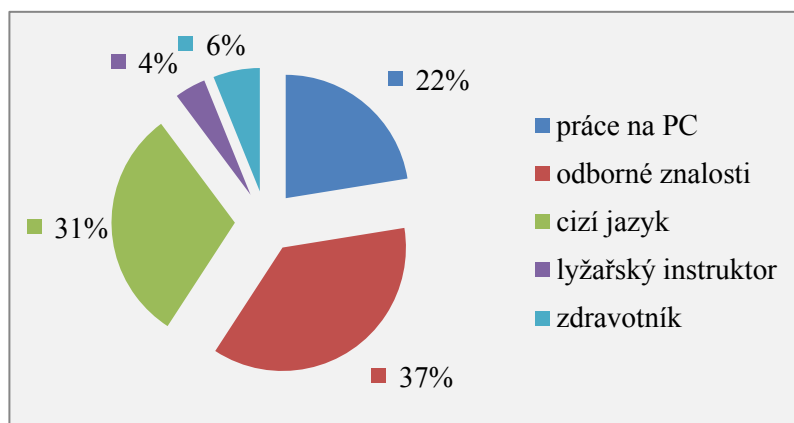
K této problematice se mohli respondenti vyjádřit. Prostřednictvím polo uzavřené otázky jim byl poskytnut dostatečný prostor. Tuto možnost využilo 10% dotazovaných. Z těchto se v 60% vyskytla odpověď, že by uvítali formální hodnotící rozhovor s adekvátním a příslušným zaměstnancem, zbylých 40% má zájem o volný popis vzdělávací a rozvojové aktivity, se svými připomínkami a hodnocením.

Otázka č. 25: Co Vás motivuje k neustálému vzdělávání a rozvoji?



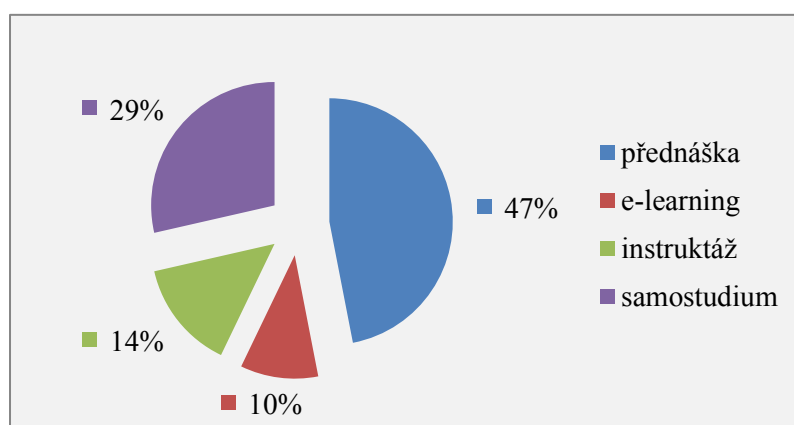
Z grafu je zřejmé, že největší část respondentů (43%) motivuje k neustálému vzdělávání a rozvoji samotná touha po vědění a nových informacích. Druhým nejvýznamnějším motivačním faktorem je zde vidina lepšího platového ohodnocení. Vyšší plat je motivem pro 31% zaměstnanců. Na této odpovědi se podílela 45% vedoucí zaměstnanci a 55 % pedagogičtí zaměstnanci. Pedagogy takto vzdělávání motivuje, protože jsou např. lépe platově hodnoceni jako zdravotníci či instruktoři na lyžařských kurzech, metodici prevence kriminality nebo výchovní poradci. Růst kvalifikace v důsledku neustálého vzdělávání a rozvoje motivuje 29% zaměstnanců, včetně 3 vedoucích. Ti se na této odpovědi podílejí 21%. Pouze pro malou část zaměstnanců (6%) je motivem karierní postup. Jiný motiv, prostřednictvím této polo uzavřené otázky, neuvedl žádný dotázaný.

Otázka č. 26: O které oblasti vzdělávání a rozvoje máte zájem?



Rozložení grafu vypovídá, že největší část dotazovaných má zájem o vzdělávací a rozvojové aktivity, které zvýší nebo rozšíří jejich odbornost. Takto reagovalo 37% respondentů. Kromě pedagogů odpověděli stejně i 4 vedoucí zaměstnanci, ti představují 22% této možnosti odpovědi. Cizí jazyky jsou v dnešní době velice důležité a také žádané. Tuto skutečnost si uvědomuje 31% respondentů, kteří mají zájem se v této oblasti vzdělávat. Stejnou potřebu mají i tři vedoucí zaměstnanci. Tak jako znalost cizích jazyků, tak se považuje za samozřejmost i dovednost práce na počítačích. O tuto oblast vzdělávání projevilo na základní škole a mateřské škole 22% dotázaných, mezi kterými byl jeden vedoucí zaměstnanec, který se podílí na této odpovědi 10%. Kurz lyžařského instruktora vzbuzuje zájem pouze u 4% respondentů a zájem o kurz zdravotníka má 6% dotázaných. V prostoru pro vlastní názor, žádný ze zaměstnanců neprojevil svůj zájem o jinou oblast vzdělávání a rozvoje v organizaci.

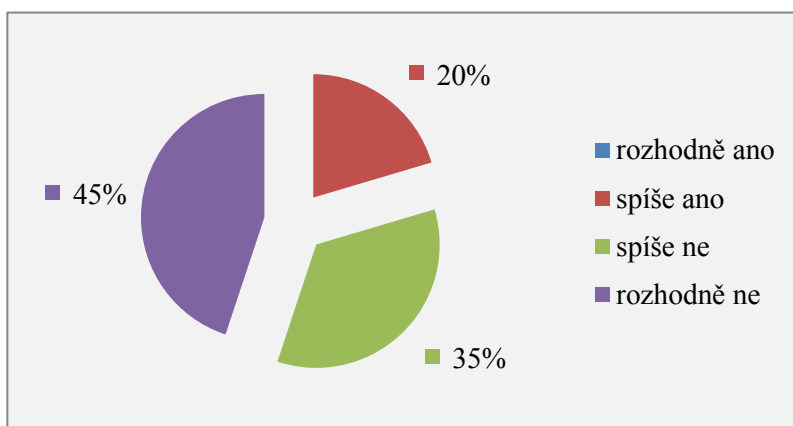
Otázka č. 27: Jaké způsoby vzdělávání a rozvoje preferujete?



Z grafu je jasně vidět, že největší část dotazovaných preferuje vzdělávací a rozvojové aktivity prostřednictvím přednášek. Vstřebávání verbálních informací od prezentujícího k posluchačům upřednostňuje 47% respondentů. Tato forma je upřednostňována také 6 - ti vedoucími zaměstnanci, kteří představují 26%. Respondenti, kteří jsou neradi vázání fyzickou přítomností na kurzech a stanovených termínech, preferují samostudium. Tuto možnost označilo 29% dotazovaných. Mezi nimi i 2 vedoucí zaměstnanci. Malá část zaměstnanců upřednostňuje instruktáž nebo e-learning. Vzdělávání a rozvoj pomocí počítačové technologie preferuje pouze 10% respondentů. Instruktáž jich zvolilo v odpovědi 14%. V tomto případě se jedná o polo uzavřenou otázku, kdy mají dotazovaní tedy možnost

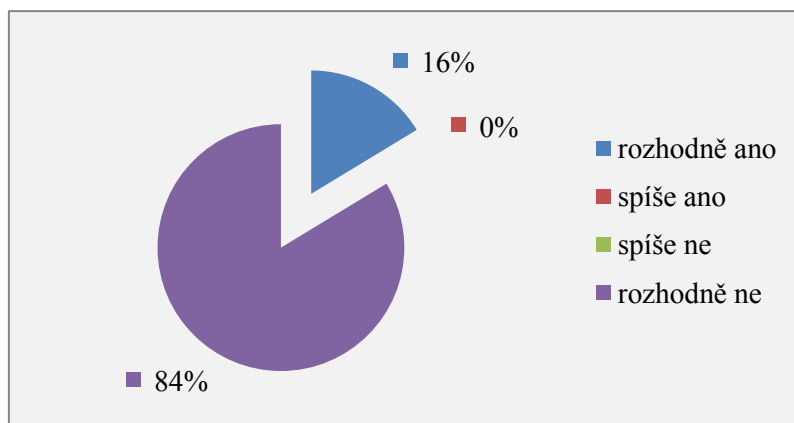
napsat jiný preferovaný způsob vzdělávání a rozvoje. Nikdo z respondentů tak ovšem neučinil.

Otázka č. 28: Má absolvování kurzů vliv na výši Vašeho platového ohodnocení?



Tato otázka je zaměřena na skutečnost, zda se absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci, projeví zvýšením platového ohodnocení zaměstnanců. Z větší části převládá názor, že nikoli. Celých 35% respondentů uvádí, že absolvování kurzů na výši platu spíše nemá vliv. Odpovědi „rozhodně ne“, reagovalo 45% dotázaných. Ti jsou tedy přesvědčeni, že se jim po absolvování kurzu rozhodně plat nezvedne. Opačný názor na to má zbylých 20% respondentů. Ve svých odpovědích uvádějí, že určitý vztah mezi absolvovanými školeními a zvýšením platu spíše je.

Otázka č. 29: Podílíte se na tvorbě plánů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší organizaci?



Z grafu je patrné, že valná většina zaměstnanců se na sestavování plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci nepodílí. Plán je sestavován vedením organizace a jejími vedoucími pracovníky. Tuto část představuje 16% z celkově dotázaných respondentů. Většina (84%) dotázaných uvedla, že rozhodně sestavení plánu vzdělávání a rozvoje neúčastní. Tuto část tvoří pedagogičtí zaměstnanci, je tedy zřejmé, že se nikdo z těchto zaměstnanců na tvorbě plánů nepodílí.

Otázka č. 30: Jaký máte názor na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Poslední otevřená otázka v dotazníku měla zjistit subjektivní názor na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Základní škole a mateřské škole Hrabina, příspěvkové organizaci. Možnosti vyjádřit svůj názor a své připomínky využilo pouze 10% dotazovaných. Jejich odpovědi se v samotné podstatě shodovaly. Respondenti poukazovali na problém nedostatku financí ve školství pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Důsledkem toho jsou organizací financovány převážně ze zákona nutná školení a prostředky pro další vzdělávací a rozvojové aktivity jsou nedostatečné.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části diplomové práce budou uvedeny návrhy a doporučení, které by měly pomoci systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní škole a mateřské škole Hrabina, příspěvkové organizaci. Tyto návrhy a doporučení vyplývají z interních informací organizace a také z analýzy a vyhodnocení dotazníkového šetření v základní a mateřské škole. Jelikož je tato organizace nezisková, je stupeň vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměstnanců závislý na finančních prostředcích, které pocházejí ze státních nebo jiných dotací. Jak je známo z interních informací organizace, nejsou tyto finanční prostředky dostatečné, a tedy nepokryjí náklady na rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Organizace proto financuje převážně vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou ze zákona povinné. Zbývající prostředky jsou použity na plnění vzdělávacích a rozvojových aktivit, vycházejících z ročního plánu.

1. Proškolit si interní školitele organizace

Problematika vstupních školení v organizaci je na velice dobré úrovni. Všichni zaměstnanci tento kurz absolvují, uznávají důležitost tohoto školení i jeho velice dobrou obsahovou stránkou. Jelikož je ale organizace v ne příliš dobré finanční situaci, co se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců týče, navrhuji možnost vyškolení jednoho interního zaměstnance v otázkách zákonem povinných školení, v tomto případě BOZP. Pro výkon školitele musí zaměstnanec absolvovat zkoušky z odborné způsobilosti fyzických osob v prevenci rizik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Cena kurzu se pohybuje kolem 5 500,- Kč. Tento proškolený zaměstnanec bude dále schopen školit ostatní zaměstnance. Tento způsob doporučuji použít, i co se týče školení počítačové gramotnosti a cizích jazyků. Jelikož se jedná o organizaci, vzdělávající děti, jsou v příslušných oborech řádně vzdělaní odborníci, jak přes informační technologie, tak jazyky, kteří své zkušenosti a znalosti mohou předat dále. V případě, že po absolvování kurzu není zapotřebí, aby jeho absolventi obdrželi certifikát o jeho ukončení, je možné tímto způsobem vzdělávání a rozvoje ušetřit finanční prostředky.

2. Zvýšit důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a navázat spolupráci s jinými školami

Jelikož nejsou zaměstnanci příliš spokojeni s úrovní vzdělávání v organizaci, jako jeden z návrhů by připadalo vyhledat kvalitnější firmu, která by tyto služby poskytovala efektivněji.

Z dotazníku je zřejmé, že největší zájem o vzdělávání a rozvoj mají zaměstnanci v oblasti informačních technologií, cizích jazyků a odbornosti. Jak je již v prvním bodě uvedeno, tyto vzdělávací a rozvojové aktivity mohou vést zaměstnanci, kteří jsou v této oblasti odborníky a školit ostatní zaměstnance. Financování by bylo v tomto případě na samotných zaměstnancích, kteří mají zájem o tyto aktivity. Organizace by poskytla volné prostory vybaveny nejpotřebnější technikou a zaměstnanci by se po vzájemné konzultaci dohodli se svým spolupracovníkem, který je vybaven patřičnou odborností, na jeho odměně za vykonaný kurz. Náklady by v tomto případě pro organizaci představovaly spotřebu elektrické energie po dobu trvání kurzu. Ze strany personalistky mi bylo řečeno, že by byla škola ochotna poskytnout potřebné prostory. V rozhovoru se zaměstnanci jsem se dozvěděl, že by pro financování školitele z vlastních prostředků svolili při dostatečném počtu zájemců.

Úroveň těchto poptávaných vzdělávacích a rozvojových aktivit by mohla zvýšit spolupráce s dalšími školami v okolí, kdy by bylo možné poskytovat si vzdělávací a rozvojové aktivity svých zaměstnanců navzájem a doplňovat tak tedy znalosti v požadovaných oblastech. V blízkém okolí školy se nachází obchodní akademie, kde by svou odbornost mohli prohlubovat a aktualizovat zaměstnanci z ekonomického úseku buďto formou přednášky, konzultace s odborníky nebo poskytnutím potřebné odborné literatury. Dále zde působí jazyková škola, která by mohla poskytnout vyučování cizích jazyků nebo gymnázium, kde by mohla probíhat spolupráce na stejné úrovni jako na obchodní akademii. Předpokládám, že náklady z této spolupráce by nebyly velké a navrhuji požádat zřizovatele, tedy obec Český Těšín, o finanční podporu.

Co se týče metod vzdělávání a rozvoje, není nutné soustředit se pouze na jednu, ale rozšířit jejich spektrum či je kombinovat. Například přednáška, která je doplněná audiovizuální technikou s následnou diskuzí. Kombinací různých metod vzdělávání a rozvoje se stane kurz atraktivnější, zábavnější a tím i pro jeho účastníky efektivnější.

V procesu vzdělávání a rozvoje doporučuji, aby byla látka probírána systematicky a celá. Měl by být kladen důraz na zmínění všeho podstatného a důležitého, včetně aktualit a novinek. Je vhodné účastníky nepřetěžovat nadbytečnými informacemi. Doprovodné a doplňkové informace poskytnout účastníkům formou tištěných materiálů nebo v elektronické podobě. Při školení dbát na její srozumitelnost, tempo vzdělávání a aktivní zapojování školených zaměstnanců do jejího průběhu.

3. Zlepšit celkovou informovanost v organizaci

Co se týče informovanosti zaměstnanců o vzdělávacích a rozvojových aktivitách, které jsou k dispozici, doporučuji vytvořit interní počítačovou síť s patřičným účtem a e-mailem, ke kterému by měl přístup každý zaměstnanec organizace. Na webových stránkách organizace vytvořit systém pouze pro zaměstnance, kde budou uvedeny aktivity týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Jelikož jsou v organizaci informatici a správci sítě, kteří jsou schopni tento systém vytvořit, předpokládám velice nízké náklady na jeho vytvoření.

Pořádat pravidelné porady nadřízeného se svými zaměstnanci, zaměřené právě na oblast možnosti vzdělávání a rozvoje. Tyto porady jsou důležité jak pro vzájemnou komunikaci zaměstnanců s nadřízeným, tak je to také jedna z vhodných metod jejich vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci nemusí být nakloněni prezentovat své připomínky a potřeby před svými spolupracovníky, navrhuji také komunikaci zaměstnance a nadřízeného v soukromí mezi čtyřma očima.

Z toho vyplývá i poskytnutí zaměstnancům dostatečného prostoru pro vyjádření svých nápadů a připomínek. To lze tedy prostřednictvím e-mailu, porady nebo iniciativy a zainteresovanosti nadřízeného. Tyto připomínky mohou být mnohdy nereálné, ale z hlediska pocitu sounáležitosti s organizací, dobrého klimatu v ní a samotné pracovní motivace, je prospěšné tyto nápady a připomínky vyslechnout a věnovat jim pozornost. Jako další faktor, který zlepší informovanost o vzdělávacích a rozvojových aktivitách organizace, je participace zaměstnanců na sestavování ročního plánu vzdělávání a rozvoje.

4. Zlepšit systém hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci

V první řadě je nutností zavést formální systém hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit, kterých se zaměstnanci zúčastnili, a to bezprostředně po jejich ukončení. Svůj hodnotící názor vyjádří každý zúčastněný zaměstnanec, bez výjimky. Hodnocení může probíhat na již výše zmíněných poradách, přímou komunikací s nadřízeným nebo v dotaznících spokojenosti. Velice důležitý je rozhovor se svým nadřízeným bezprostředně po ukončení kurzu pro získání poctivé a upřímné odpovědi. Výsledky získané z těchto hodnocení je zapotřebí uchovávat a zaznamenávat. Dále navrhuji zavedení pravidelných hospitací v hodinách pedagogů, zda v praxi využijí poznatky získané na vzdělávacích a rozvojových aktivitách. To je důležité pro hodnocení spokojenosti se vzdělávací firmou, se kterou organizace spolupracuje. Jestli je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro organizaci přínosem,

lze zjistit na kvalitě prováděné práce, snížení míry fluktuace zaměstnanců a růst zájmu o pracovní příležitost v této organizaci.

5. Zapojení rodičů a firem, sponzoring

Organizace je závislá na finančních prostředcích ze státního rozpočtu nebo evropských fondů, které jsou účelové, a na oblast vzdělávání je určena část peněz, která není příliš velká. Navrhují navázat spolupráci s rodiči žáků, kteří organizaci navštěvují, a místními firmami. Rodiče je zapotřebí seznámit se současnou situací na třídních schůzkách nebo na webových stránkách organizace. Řada z nich jsou majiteli nebo společníky různých firem nebo jsou to živnostníci, kteří by mohli poskytnout na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci sponzorské dary. Ať už by se jednalo o finanční obnos nebo dary ve formě nového vybavení. Organizace by je oplátkou uvedla ve vstupní hale na tabuli nebo na svých internetových stránkách jako své partnery a poskytla by jim tak reklamu. Firmy by mohla organizace kontaktovat pomocí e-mailu, telefonátu či osobní návštěvy pověřeným zaměstnancem. Nemusí jít pouze o finanční částky, ale tyto firmy pracují v různých odvětvích, zabývají se všelijakými obory, předpokládám tedy, že by mohly nabídnout zaměstnancům organizace vzdělávací a rozvojové aktivity prostřednictvím přednášek nebo exkurzí. V dalším případě by mohly poskytnout volné prostory, kde by probíhal proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nebo také poskytnout k tomu nepotřebné materiální vybavení. Těmto partnerům by organizace opět mohla poskytnout reklamní plochu ve vstupní hale do organizace nebo na webových stránkách školy.

6. ZÁVĚR

Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích je velice důležitá jak pro samotnou organizaci, tak pro zaměstnance v ní působící. Kvalitní a vzdělaní zaměstnanci vykonávají lépe svou práci a zvyšují tak úroveň a dobré jméno organizace. Totéž platí u uspokojování jednotlivých potřeb zaměstnanců, jako je růst odbornosti, rozšiřování kvalifikace a vůbec uspokojení individuálních ambicí. Neustále vzdělávající a rozvíjející se zaměstnanci mají také větší uplatnitelnost na trhu práce. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představuje pro organizaci nemalé investice, je proto důležité vykonávat jej co nejefektivněji.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje v Základní škole a mateřské škole Český Těšín Hrabina, příspěvková organizace, a na základě vyhodnocených informací stanovit návrhy na jeho zlepšení. Domnívám se, že byl tento cíl splněn.

Diplomová práce je rozdělena do dvou podstatných částí. První část je teoretická, ve které dochází k vymezení základních pojmů. Ta zahrnuje definování lidských zdrojů a jejich řízení, oblasti firemního vzdělávání, systém vzdělávání a rozvoje, identifikace a analýzy potřeb, plán vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocení jeho výsledků. V této části je zdrojem informací odborná česká a zahraniční literatura, zabývající se danou problematikou. Druhá, praktická část, začíná charakteristikou vybrané organizace a strukturou zaměstnanců. Následuje analýza systému vzdělávání a rozvoje v organizaci. K získání potřebných dat pro analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje byly použity interní informace organizace a dále informace získané prostřednictvím písemného dotazníku.

Dotazník byl určen pro vybranou část zaměstnanců organizace a obsahoval 30 otázek směřujících k systému vzdělávání a rozvoje tak, aby odkryl možné nedostatky. Do cílové skupiny respondentů byli vybráni pedagogičtí zaměstnanci a členové vedení organizace. Bylo rozdáno celkem 68 dotazníků a počet navrácených činil 49. Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku bylo graficky zpracováno a doplněno komentářem. Na základě informací, které byly z dotazníku zjištěny, byla navržena vhodná opatření a zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci.

Základní škola a mateřská škola Český Těšín Hrabina, příspěvková organizace, má uspokojivý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na to, s jakým finančním nedostatkem pro tuto oblast se potýká. Nicméně jako návrh na zlepšení tohoto systému je doporučena větší iniciativa zaměstnanců jako školitelů v organizaci a také na navázání spolupráce s okolními školami. Dalším návrhem pro zlepšení je zvýšit stupeň vzájemné informovanosti, vytvoření formálního systému hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit a navázání spolupráce s okolními firmami a rodiči dětí a žáků organizace.

Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BLÁHA, Jiří; MATEJČEK, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: Produktivity, Quality of Work Life, Profits*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 719 s. ISBN 978-0-07-128770-8.
- [6] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2008. 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
- [8] JACKSON, Susan; SCHULER, Randal and WERNER, Steve. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 13:978-1-111-58022-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [11] SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2009. 440 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [12] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Jiné zdroje:

- [13] Interní materiály organizace Základní škola a mateřská škola Hrabina Český Těšín, příspěvková organizace

Seznam zkratk

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

Seznam obrázků:

SCHÉMA 2.1: SLOŽKY ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
SCHÉMA: 2.2 VZTAH UČENÍ, ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ	12
SCHÉMA 2.3. SYSTÉM FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA	14
SCHÉMA 2.4. ZÁKLADNÍ CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ORGANIZACE	18
SCHÉMA 2.5. VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY	19
SCHÉMA 2.6 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	20
SCHÉMA 2.7 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEJÍ CHARAKTERISTIKY	27

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Bc. Martin Hnyluch

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Formulář hodnocení vzdělávacího kurzu